

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN MARKETING

Tema: Cultura Organizacional y su incidencia en el volumen de ventas en la empresa “COMERCIAL V&M” en la ciudad de Ambato

Trabajo de Investigación

Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Marketing

Autora: Ing. Fernanda Elizabeth Aldás Villacís

Director: Ing. MBA. Oswaldo Santiago Verdesoto Velástegui

Ambato – Ecuador

2013

Al Consejo de Posgrado de la UTA.

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: **Cultura Organizacional y su incidencia en el volumen de ventas en la empresa “COMERCIAL V&M” en la ciudad de Ambato**, presentado por: Ingeniera Fernanda Elizabeth Aldás Villacís y conformado por: Ingeniero Víctor Córdova Aldas, Dr., Ingeniero Mauricio Quisimalin Santamaría, Dr., Ingeniero Magister Edwin Santamaría Freire, Miembros del Tribunal; Ingeniero MBA. Santiago Verdesoto Velástegui, Director del trabajo de investigación y presidido por: Ingeniero Magister Luis Velásquez Medina, Presidente del Tribunal, Ingeniero Magister Juan Garcés Chávez Director del CEPOS – UTA, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Mg. Luis Velásquez Medina
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
DIRECTOR DE CEPOS

Ing. MBA. Santiago Verdesoto Velástegui
Director de Trabajo de Investigación

Ing. Víctor Córdova Aldas, Dr.
Miembro del Tribunal

Ing. Mauricio Quisimalin Santamaría, Dr.
Miembro del Tribunal

Ing. Mg. Edwin Santamaría Freire
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: **Cultura Organizacional y su incidencia en el volumen de ventas en la empresa “COMERCIAL V&M” en la ciudad de Ambato**, nos corresponde exclusivamente a: Ingeniera Fernanda Elizabeth Aldás Villacís e Ingeniero MBA. Oswaldo Santiago Verdesoto Velástegui, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Fernanda Aldás Villacís
Autora

Ing. MBA Santiago Verdesoto Velástegui
Director

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Fernanda Elizabeth Aldás Villacís

DEDICATORIA

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, a mi esposo por darme palabras de aliento y su apoyo incondicional y a mi hijo por ser mi inspiración y fortaleza de ser cada día mejor.

FERNANDA

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, sabiduría e inteligencia para lograr mis objetivos. A mi familia la cual ha confiado ciegamente en mí, a mi querida Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena en mi formación.

FERNANDA

INDICE DE CONTENIDO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	i
Al Consejo de Posgrado de la UTA.	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	III
DERECHOS DE AUTOR	IV
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE DE CONTENIDO	VII
INDICE DE TABLAS.....	X
INDICE DE GRÁFICOS.....	XI
RESUMEN EJECUTVO.....	XII
SUMMARY EJECUTVO.....	XIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. PROBLEMA.....	3
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN	3
1.2.2 ANÁLISIS CRITICO.....	7
1.2.3 PROGNOSIS	8
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.2.5 PREGUNTAS DIRECTRICES	9
1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN	10
1.4 OBJETIVOS	13
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
CAPITULO II	14

2. MARCO TEORICO	14
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	14
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	17
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	19
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	21
2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE: VENTAS.....	31
2.5 HIPÓTESIS	38
2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS	38
2.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	38
2.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE	38
CAPITULO III.....	39
3. MARCO METODOLOGICO	39
3.1 ENFOQUE.....	39
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	40
INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA – DOCUMENTAL	40
INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	40
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	41
INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL	41
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	41
3.4.1 POBLACIÓN.....	41
3.4.2 MUESTRA.....	42
3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	43
3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	45
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	46
CAPITULO IV	47
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	47
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	47
4.2 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS	84

CAPITULO V.....	89
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
5.1 CONCLUSIONES.....	89
5.2 RECOMENDACIONES	99
CAPITULO VI.....	103
6. PROPUESTA	103
6.1 DATOS INFORMATIVOS	103
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	104
6.3 JUSTIFICACIÓN	105
6.4 OBJETIVOS	107
6.4.1 GENERAL	107
6.4.2 ESPECÍFICOS	107
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	107
6.6 FUNDAMENTACIÓN	109
6.7 METODOLOGÍA.....	113
6.8 ADMINISTRACIÓN	142
6.9 PREDICCIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	146
BIBLIOGRAFÍA.....	147
ANEXOS.....	150

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: POBLACIÓN A INVESTIGAR	42
TABLA 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	43
TABLA 3: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VENTAS	44
TABLA 4: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	45
TABLA 5: GÉNERO.....	48
TABLA 6: TÍTULO DE CLIENTE	50
TABLA 7: FORMACIÓN CULTURAL	52
TABLA 8: CONDUCTA DE LOS EMPLEADOS.....	54
TABLA 9: COMPROMISO CON EL TRABAJO	56
TABLA 10: VALORES ORGANIZACIONALES	58
TABLA 11: CONFIANZA EN LA EMPRESA	60
TABLA 12: SATISFACCIÓN DEL SERVICIO	62
TABLA 13: CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA	64
TABLA 14: FORTALEZAS	66
TABLA 15: ESTRATEGIAS CULTURALES	68
TABLA 16: CALIFICACIÓN DEL PRODUCTO.....	70
TABLA 17: SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIOS	72
TABLA 18: ADQUISICIÓN DE LOS PRODUCTOS.....	74
TABLA 19: PROBLEMAS CON LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	76
TABLA 20: PRECIOS	78
TABLA 21: ATENCIÓN	80
TABLA 22: FORTALEZAS DEL PRODUCTO	82
TABLA 23: PARÁMETRO PARA LOS CÁLCULOS	85
TABLA 24: CUADRO DE CÁLCULOS DEL CHI CUADRADO	86
TABLA 25: PLAN DE ACCIÓN.....	138
TABLA 26: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	143
TABLA 27: PRESUPUESTO.....	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: CATEGORIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	36
GRÁFICO 2: CATEGORIZACIÓN DE LAS VENTAS	37
GRÁFICO 3: GÉNERO	48
GRÁFICO 4: TIPO DE CLIENTE	50
GRÁFICO 5: FORMACIÓN CULTURA.....	52
GRÁFICO 6: CONDUCTA DE LOS EMPLEADOS	54
GRÁFICO 7: COMPROMISO CON EL TRABAJO	56
GRÁFICO 8: VALORES ORGANIZACIONALES.....	58
GRÁFICO 9: CONFIANZA EN LA EMPRESA.....	60
GRÁFICO 10: SATISFACCIÓN DEL SERVICIO.....	62
GRÁFICO 11: CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	64
GRÁFICO 12: FORTALEZAS	66
GRÁFICO 13: ESTRATEGIAS CULTURALES.....	68
GRÁFICO 14: CALIFICACIÓN DEL PRODUCTO	70
GRÁFICO 15: SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIOS	72
GRÁFICO 16: ADQUISICIÓN DE LOS PRODUCTOS	74
GRÁFICO 17: PROBLEMAS CON LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	76
GRÁFICO 18: PRECIOS	78
GRÁFICO 19: ATENCIÓN.....	80
GRÁFICO 20: FORTALEZAS	82
GRÁFICO 21: CURVA DEL CHI CUADRADO.....	88
GRÁFICO 22: CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LAS VENTAS.....	137
GRÁFICO 23: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	142

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN MARKETING

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL VOLUMEN
DE VENTAS EN LA EMPRESA “COMERCIAL V&M” EN LA CIUDAD
DE AMBATO**

Autora: Ing. Fernanda Elizabeth Aldás Villacís

Tutor: Ing. MBA. Oswaldo Santiago Verdesoto Velástegui

Fecha: 26 de marzo de 2013

RESUMEN EJECUTIVO

La Cultura Organizacional de la empresa “COMERCIAL V&M” en la ciudad de Ambato es de gran relevancia ya que es una herramienta administrativa que ayuda a conseguir las metas deseadas, por lo que se plantea como objetivo general tratar la inadecuada cultura organizacional mediante un análisis de la realidad lo que permitirá que el volumen de ventas se incremente día a día. En el aspecto metodológico el tipo de investigación es el paradigma critico-propositivo, seleccionado en la fundamentación filosófica el enfoque cualitativo-cuantitativo, en la que está inmersa la cultura organizacional con la cual se aspira mejorar las funciones encomendadas que debe realizar el personal que labora en la empresa lo que ayudará a buscar estrategias para incrementar las ventas y así solucionar al problema de estudio. Conociendo más de cerca el problema de la empresa planteamos como propuesta diseñar un instructivo que permita fomentar una nueva cultura organizacional la cual va servir como herramienta ya que la ausencia de una cultura se evidencia en el bajo volumen de ventas.

Descriptor: herramienta administrativa, análisis de la realidad, funciones encomendadas, el personal, estrategias, volumen de ventas.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
POSTDEGREE STUDY CENTER
MASTER IN MARKETING

**ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPACT ON SALES
VOLUME IN BUSINESS "COMMERCIAL V & M" IN THE CITY OF
AMBATO**

Author: Ing. Fernanda Elizabeth Aldás Villacís

Tutor: Ing. MBA. Oswaldo Santiago Verdesoto Velástegui

Date: March 26, 2013

SUMMARY EJECUTVO

The organizational culture of the company "COMMERCIAL V & M" in the city of Ambato is of great importance because it is an administrative tool that helps to achieve the desired goals, so that general objective treat inadequate organizational culture through an analysis of allowing reality that I increased sales volume day. In terms of methodology the type of research is critical paradigm-purposing, selected in the philosophical foundation qualitative-quantitative approach, which is embedded in the organizational culture which aims to improve the functions assigned to be performed by personnel working in the company which will help to find strategies to increase sales and thus solve the problem of study. Knowing more about the business problem set as proposed designing an instruction that fosters a new organizational culture which will serve as a tool since the absence of a culture is evident in the low volume of sales.

Descriptors: administrative tool, analysis of reality, mandated functions, personnel, strategies, sales volume.

INTRODUCCIÓN

El tema de la Cultura Organizacional en muchas empresas ha pasado desapercibido por mucho tiempo, sin embargo su relevancia es sustancial y su mantenimiento crítico.

La cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

Las empresas comercializadoras de materiales para acabados de construcción del país ofrecen productos y servicios que contemplan los principales requerimientos de una población cada vez más exigente, es por eso que la cultura organizacional ha dejado de ser un factor secundario para convertirse en uno primordialmente necesario, es así como las empresas que tienen muy claro su cultura organizacional sus ventas han aumentado significativamente en los últimos años, es por eso que se debe mejorar el servicio que se ofrece al cliente ya que de ellos depende el estado económico de las empresas.

En esta investigación se aborda los siguientes temas:

El primer capítulo que contiene inicialmente, el análisis del objeto de estudio que considera: la ubicación del objeto, el mismo que precisa el lugar, la población, la descripción de los involucrados, la infraestructura y los problemas que existe en la misma.

El Segundo capítulo, está referido al marco teórico utilizado en la investigación, debiendo describirse y sustentar, las teorías de dimensiones sostenibles, y por ende, todo el marco conceptual.

El tercer capítulo el marco metodológico se describe la metodología empleada, debiendo considerar el tipo de investigación, el área de estudio, el

universo o muestra, las variables, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, los procedimientos, el plan para el procesamiento y el análisis de datos.

El cuarto capítulo contiene el análisis e interpretación de resultados destinado a mostrar los resultados de la investigación.

El quinto capítulo contiene conclusiones y recomendaciones de los datos recolectados.

El sexto capítulo contiene la propuesta de solución del problema en estudio, la cual es diseñar un instructivo para fomentar una nueva cultura organizacional que favorezca a las ventas en la empresa “COMERCIAL V&M”

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Cultura Organizacional y su incidencia en el volumen de ventas en la empresa “COMERCIAL V&M” en la ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial, antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

La cultura organizativa es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de las relaciones humanas dedicaba un alto porcentaje de su atención, al estudio del aspecto humano de la empresa y se la considera precursora en el estudio de la cultura organizativa.

El tema de la Cultura Organizacional en muchas empresas ha pasado desapercibido por mucho tiempo, sin embargo su relevancia es sustancial y su mantenimiento crítico.

La Cultura Organizacional de las empresas de los países latinoamericanos es más afectivas y con una tendencia a darle importancia a la calidad de la relación en aspectos de negocios.

En este contexto global y de internacionalización de los negocios, debemos tener en cuenta que el estilo de liderazgo de los dueños y gerentes de las empresas, va a impactar de forma directa en la cultura organizacional y en la forma de trabajar de los empleados.

Si comprendemos esta relación, tendremos mejores posibilidades de elegir a mejores gerentes, no sólo en base a sus competencias técnicas, sino también tener en consideración su adaptabilidad a la cultura de la organización.

La cultura y el liderazgo son los dos lados de la misma moneda y no podemos entender una sin el otro. Cuando se trata de realizar una descripción de la cultura organizacional de una empresa familiar, siempre se empieza por conocer de la mejor manera posible al creador, dueño o gestor del negocio y a las cabezas visibles, lo que me va a permitir poder tener una idea de la “personalidad” de la empresa.

Las empresas comercializadoras de materiales para acabados de construcción del país ofrecen productos y servicios que contemplan los principales

requerimientos de una población cada vez más exigente, es por eso que la cultura organizacional ha dejado de ser un factor secundario para convertirse en uno primordialmente necesario, es así como las empresas que tienen muy clara su cultura organizacional sus ventas han aumentado significativamente en los últimos años, es por eso que debemos mejorar el servicio que se ofrece al cliente ya que de ellos depende el estado económico de las empresas.

Pero la expansión de este segmento se muestra también en las nuevas compañías dedicadas a este negocio que cada año ingresan al mercado, ahí nace la necesidad de mejorar la cultura organizacional de las empresas para poder ser más competitivas y prevalecer en el mercado.

Los clientes Tungurahuenses al momento de ingresar a una empresa comercializadora de materiales para acabados de construcción perciben un ambiente que no cumplen con sus expectativas, lo cual influye en las ventas.

La Cultura Organizacional dentro de las empresas comienza a tomar fuerza, esto debido a factores competitivos como en el avance de la tecnología y en sí la globalización son aspectos que influyen y hacen que las empresas tomen un nuevo giro y dejen de pensar solo en las ventas que se realiza día a día y se den cuenta que el mercado, su servicio, su organización, la satisfacción de sus necesidades es lo que hace la diferencia entre empresas similares que permanecen en el tiempo, las que si evolucionan cada día con un mejoramiento continuo permanente.

Un bajo nivel de ventas es un indicador seguro de una crisis empresarial sin embargo también es una oportunidad para mejorar, nos ayuda a darnos cuenta que a la empresa le hace falta organizarse internamente, cambiar su cultura organizacional para así poder ser más competitiva.

COMERCIAL V&M comercializa materiales para acabados de construcción contribuyendo a mejorar la productividad en este sector y favoreciendo en gran medida la escala económica del país.

Podemos añadir los beneficios que estos ofrecen como: precio competitivo, garantías, promociones y descuentos.

Los productos más distintivos que se ofrecen en este mercado son pisos, paredes de cerámica, inodoros, lavabos, accesorios de baños y cocinas, materiales de ferretería en general.

Comercial V&M es una empresa que trabaja para la zona constructora en el centro de la provincia, ofreciendo variedad de productos de calidad, trabajando con proveedores reconocidos en el mercado, los mejores del País, (Rialto, Iltapisos, grifería FV, pinturas 123, tubería PVC, Plastigama, Edesa etc.), estableciéndose como una empresa confiable para el cliente, brindándole diversos servicios y satisfaciendo sus necesidades.

La misma presenta varios problemas de distinta índole una de ellas es la inexistencia de su propia Cultura Organizacional que es vital para que la empresa pueda surgir y prevalecer en un mercado tan exigente con una competencia que cada día obliga a ser mejores, generando nuevas promociones en sus productos teniendo como referencia la ventaja competitiva, en definitiva diferenciarse de una forma única, por tal razón la cultura organizacional es esencial para alcanzar todas sus metas planteadas y lo más importante no tener problemas en el volumen de ventas que se realiza.

Cada vendedor es una muestra de lo que será la empresa y es por esto que se debería impulsar los esfuerzos necesarios para que estos estén bien capacitados y asesorados respecto de lo que se venderá, ya que para la empresa será más importante tener un cliente satisfecho que compre que un cliente insatisfecho que compre sin saber.

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras, este sistema contiene un grupo de características clave que la organización valora.

Satisfacer las necesidades de los clientes internos es lo más importante en inicio al cambio de la cultura organizacional, implica una motivación constante.

La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica, se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. Puesto que las aspiraciones determinan la cultura, el gerente debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa.

La cultura de la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo o usuario interno o externo, para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre la modernización.

Fuente

Internet

Empresa “Comercial V&M”

1.2.2 Análisis crítico

Realizando el análisis crítico del problema las variables que causan el problema en estudio son: estrategias mal aplicadas, porque los clientes internos desconocen y no están enfocados en las mismas las cuales son ignoradas y no aplicadas, causando una desorganización total; ingreso de nuevos competidores, porque no tienen una visión de nuevas oportunidades para poder desarrollarse y la competencia llega cuando menos se lo imagina y causa un gran efecto en las

ventas de la empresa; desorden administrativo, porque los procesos de la empresa no son analizados y cuidadosamente cuestionados, para ir más allá de las operaciones, para incluir también el análisis e integración de los sistemas técnicos y humanos y proceso administrativo total el cual al ser mal aplicado lleva a un desentendimiento de funciones; mal manejo de las ventas, porque está causando daños muy graves en la empresa al no saber cómo llevar a cabo un seguimiento de procesos y funciones, lo que está produciendo utilidades bajas; falta de atención al cliente interno, porque no existe el sentimiento de que se le recompensa por hacer bien su trabajo; poner énfasis en sus metas personales, sueños y anhelos y el reconocimiento positivo más bien que en sanciones; falta de comunicación, porque la gerencia no demuestra su compromiso con la innovación mediante una buena comunicación interna y externa llevando a metas individuales, es por todo esto que la cultura organizacional es una herramienta primordial que al no existir en la empresa podrá causar pérdidas de recursos tanto materiales como humanos.

1.2.3 Prognosis

Cuando los conceptos administrativos no son bien aplicados en una empresa, cuando no se define una cultura organizacional forman una desorganización total, porque se da origen al desentendimiento de las normas que deben cumplir el personal que labora en una organización, teniendo una incidencia global en el volumen de ventas, puesto que, no es fácil competir en este sector donde las exigencias obligan, a ser mejores para lo cual se debe realizar bien las funciones en cada una de las áreas de la empresa.

El mal manejo de los recursos origina pérdidas no solo económicas, sino de tiempo perdido que en el futuro se verá reflejado generando un desorden organizacional y al mismo tiempo un decremento de ventas.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide la inadecuada cultura organizacional en el volumen de ventas en la empresa “Comercial V&M” de la ciudad de Ambato en el año 2012?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Qué cultura organizacional maneja en este momento la empresa “Comercial V&M”?

¿Cuáles son los modelos que identifica claramente la cultura organizacional que debe aplicarse en la empresa “Comercial V&M”?

¿Cuál debe ser la estrategia que se aplicará para determinar el proceso a seguir en la empresa “Comercial V&M”?

1.2.6 Delimitación del objeto de estudio

CAMPO:	Administración
AREA:	Organización
ASPECTO:	Cultura Organizacional.
ESPACIAL:	La presente investigación se desarrollará en la empresa “Comercial V&M” Ubicada en la ciudad de Ambato, Parroquia Santa Rosa, barrio Centro, entre la panamericana y calle Eloy Alfaro, lateral a la iglesia.
TEMPORAL:	La presente investigación se llevará a cabo entre los meses, enero - junio del 2012.
UNIDADES DE OBSERVACIÓN:	Clientes externos-internos de “Comercial V&M”

1.3 JUSTIFICACIÓN

Las razones por las cuales se justifica la realización del presente estudio, son las siguientes:

Ante la incidencia de la inadecuada cultura organizacional en la empresa “Comercial V&M”, se realizará el presente trabajo investigativo con el fin de identificar las causas que originaron el problema, las mismas que repercuten directamente en la comercialización de los productos y las ventas y en el ambiente socio económico del cliente.

Es importante que ante los cambios tan constantes que están enfrentando las empresas se determine su disposición al cambio y la de los actores de cada proceso. Porque es necesario darse cuenta y reconocer la problemática que está afectando a la empresa y al descubrir lo que origina la resistencia al cambio, es necesario cambiarlo por una solución positiva, que les permita comprometerse con un cambio de percepción para que pueda darse una nueva visión de la organización.

La misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en

la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Esta investigación tendrá un impacto provechoso dentro de este sector de mercado puesto que se espera exista un mejor funcionamiento de los factores que se dan en la empresa y con esto se podrá evitar que los clientes adquieran los productos en empresas similares, y así se mejorará considerablemente la imagen corporativa de la empresa.

Con esto lograrán mejorar la situación actual de la empresa “Comercial V&M”, se basará en cuantificaciones perfectamente definidas que se usarán como herramientas vitales de trabajo que consentirán cambios que generen una transformación de 360 grados que les obligue adaptarse a un despliegue radical, para que la empresa sea más competitiva y se posicione de una mejor manera, alcanzando una mayor productividad, todos estos factores que inciden para que la empresa supere obstáculos y cada día crezca más. Para así poder incrementar la productividad y por ende crear fuentes de trabajo que ayuden al desarrollo del país.

Con estos cambios a realizarse se mejorará el servicio que se da al cliente interno y externo ya que cuando su gente ama a la organización y tiene un verdadero sentido de pertenencia, cuando los valores corporativos se viven, se respiran y brotan por los poros, cuando hay un verdadero trabajo en equipo no sólo dentro de los departamentos, sino en todas las áreas, conlleva a una organización exitosa y competitiva, para que de esta manera aumente su cartera de clientes y lograr mayores ingresos para mejorar su infraestructura, brindando un mejor campo de trabajo, con una tecnología de punta y herramientas modernas.

El mundo empresarial y organizacional está lleno de retos, metas, y sueños constantes. Uno de los mayores retos lo es la Innovación Organizacional. Y es por eso que se debe estar conscientes de la necesidad existente, en un mundo en

constante cambio, donde todos los días estamos inmersos a retos tecnológicos, empresariales, políticos, económicos, sociales.

Se debe tener en cuenta el aspecto de innovación en el ámbito organizacional. Cada día se hace más evidente la necesidad de cambio en las organizaciones, y el campo de la información es uno de estos. La tecnología ha sido una de las más grandes precursoras del cambio en nuestro campo de la información. Es por tal razón que se debe adoptar nuevos conocimientos, nuevas ideas y nuevas metas para no quedarse atrás en este proceso.

Cada día el cambio en las empresas y organizaciones se hace más evidente. Lo que resultó ayer, ya tal vez no resulte para mañana. Y es que en esta época, donde el mercado es una competencia, y donde la tecnología cada vez es más avanzada, es necesario estar a la vanguardia.

Al llevar a cabo esta investigación se logrará transmitir a los miembros un sentimiento de identidad, facilitar el establecimiento de un compromiso con algo más grande que los intereses personales de los individuos, se aumentaría la estabilidad del sistema social.

Que todos los colaboradores sepan hacia dónde se dirige la empresa, hacia dónde se dirigen todos, hacia dónde todos deben llegar, teniendo claro un modelo de cultura organizacional, manteniendo canales de comunicación formal abiertos, generará cambios en la cultura, lo cual podrá garantizar el éxito de los objetivos propuestos, contar con esta herramienta fundamental desde el inicio de las actividades laborales de una unidad empresarial evitará cometer errores, ya que todo lo que se decida, sea por un directivo o por un colaborador, se basará en lo establecido dentro de su cultura organizacional; es decir, en la esencia de la empresa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Determinar la inadecuada cultura organizacional, mediante un análisis de la realidad, para aumentar el volumen de ventas en la empresa “Comercial V&M”.

1.4.2 Objetivos específicos

Diagnosticar que cultura organizacional maneja la empresa actualmente, a través de un análisis FODA, para aumentar el volumen de ventas en la empresa “Comercial V&M”.

Analizar un modelo de cultura organizacional, a través de la utilización de herramientas administrativas, para aumentar el volumen de ventas en la empresa “Comercial V&M”

Proponer una alternativa de solución, a través de la socialización de la organización, para aumentar el volumen de ventas en la empresa “Comercial V&M”

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de la búsqueda de fuentes bibliográficas referente al problema motivo de estudio se presenta los siguientes antecedentes investigativos.

En una investigación realizada en Ecuador por APONTE, L. (2011), con el tema “El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A”, en la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas”

Objetivo General

Mejorar el clima organizacional en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A”, de la ciudad de Baños.

Metodología: Modelo operativo

Conclusiones

- La empresa “SERVIPOSIBLE S.A” está tomando en consideración las iniciativas de sus trabajadores en el área de trabajo para motivarlas, también son estimulados por medio de bonos económicos la mayoría de sus trabajadores mientras que un número menor de trabajadores son por medio de ascensos lo cual la empresa debería poner más énfasis en que sus trabajadores que se superen, y que obtengan un mejor puesto y un nivel salarial adecuado para que pueda solventar los gastos de su canasta familiar.
- Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que la mayoría de trabajadores no se sienten conformes con el ambiente laboral en el cual se están desempeñando ya que existe falta de comunicación, motivación, malos entendidos y muchos otros factores que son parte del clima organizacional en la empresa lo que podría originar desinterés por parte de los trabajadores al realizar sus tareas para mejorar este problema existente en la empresa deberían formular estrategias inmediatas para evitar problemas graves en el futuro, como es la aplicación de un nuevo modelo organizacional que ayuda tanto a los directivos como a los empleados a cambiar de forma de pensar y orientarlos a los mismos objetivos.
- Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que la mitad de la población encuestada respondieron que no se sienten motivados para asistir a las reuniones ya que consideran poco interés.

En una investigación realizada en Ecuador por URÍA, D. (2011), con el tema “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cia. Ltda.” de la ciudad de Ambato, en la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas”

Objetivo General

Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cia. Ltda.

Metodología: Modelo operativo

Conclusiones

- Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cia. Ltda.
- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

En una investigación realizada en Ecuador por RIVAS, G. (2006), con el tema “La Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral del Personal adscrito al “Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño” C.A, en la Universidad del Oriente, Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas”

Objetivo General

Analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.

Metodología: Observación Directa

Conclusiones

- El C.C.Q. Divino Niño, C.A. posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, debido a que la institución valora la formalidad, las reglas y procedimientos de operación establecidos como una norma, pero el conocimiento de la cultura organizacional presente en la institución no es del todo conocida por el personal, producto de que la mayoría de sus miembros son de nuevo ingreso. Cabe destacar que una de las características de la cultura organizacional en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. es la de estar orientada a los resultados, según información proporcionada por el mismo personal.
- Los trabajadores del C.C.Q. Divino Niño, C.A. expresaron que la función que cumple la cultura organizacional en éste recinto de salud es la de transmitir un sentido de identidad a los miembros.
- A pesar de que la mayoría del personal tiene poco tiempo laborando para esta organización, demostraron tener noción o poco conocimiento sobre algunos elementos culturales como lo son: los valores, ritos y costumbres.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará el paradigma crítico – propositivo por las siguientes razones:

Según TOMAS K. (1962) el paradigma es un esquema básico de interpretación de la realidad, comprenden supuestos teóricos generales, leyes, modelos, métodos y técnicas adoptan la comunidad científica. En el ámbito social, es un modelo de ver, analizar e interpretar los procesos sociales por parte de una comunidad científica, la misma que comparte un conjunto de valores, fines, postulados, normas, lenguajes y formas.

Y según HERRERA, L. (2002). El paradigma crítico propositivo es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer la investigación comprometidas con la lógica instrumental del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y productividad.

A partir de un paradigma o enfoque se busca un proceso racional o lógico de investigación para acceder al conocimiento de la realidad natural y social.

El paradigma propuesto tiene como finalidad generar transformaciones en las situaciones investigadas, ayudará a comprender las diversas realidades que están sucediendo en esta empresa, permitirá tener un sentido amplio, porque al estar en un mundo cambiante y dinámico las empresas se enfrentan a nuevos retos y solamente prosperan aquellas que reaccionan con rapidez.

Esta capacidad para reaccionar requiere de gran flexibilidad y una actitud abierta hacia nuevas ideas y enfoques necesarios en un futuro próximo, que impacten de manera favorable su consistencia, calidad y eficiencia.

La empresa debe estar en capacidad de reconocer las oportunidades, diseñar una solución, determinar su impacto en la operación y, a continuación, ejecutar los cambios significativos en un lapso de meses para alcanzar el éxito empresarial mediante la utilización de modelos, planes, metas, objetivos y estrategias que aportan al conocimiento por medio de una investigación que aliente a los ejecutivos y empleados y favorezcan a mejorar las ventas.

En el presente proyecto esperamos encontrar los siguientes cambios:

Mejorar la cultura organizacional dentro de la empresa para tener un ambiente adecuado de trabajo, y el servicio que presta la misma, percibir mejores ingresos

gracias a las ventas exitosas realizadas día a día y una gran acogida en el mercado en el cual se desarrolla la empresa objeto de estudio.

Esta investigación se basará en los valores éticos y morales como: competitividad, eficacia, honestidad, integridad, pro actividad, puntualidad y responsabilidad, la justicia, el compromiso, la integración de los trabajadores y el respeto hacia los clientes por parte de la empresa “Comercial V&M”.

Luego de las investigaciones realizadas se implementará una Cultura Organizacional en base a la situación de la empresa en el momento actual, se recolectará información por medio de encuestas ejecutadas a cada uno de los involucrados dentro de la organización y luego se utilizará cuadros estadísticos los cuales nos demuestren la realidad en la que se encuentra la empresa objeto de estudio.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La base legal para el sustento del trabajo está dada por:

CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR

Capítulo Tercero

Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria

Sección novena

Personas usuarias y consumidoras

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de

estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

CÓDIGO DE TRABAJO

Art. 35.- El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por las siguientes normas fundamentales:

Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. Las acciones para reclamarlos prescribirán en el tiempo señalado por la ley, contado desde la terminación de la relación laboral.

Sin perjuicio de la responsabilidad principal del obligado directo y dejando a salvo el derecho de repetición, la persona en cuyo provecho se realice la obra o se preste el servicio será responsable solidaria del cumplimiento de las obligaciones laborales, aunque el contrato de trabajo se efectúe por intermediario.

Para el pago de las indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entenderá como remuneración todo lo que éste perciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.

LEY DEL CONSUMIDOR

Derechos y Deberes del Consumidor

- A. Elegir libremente un determinado bien o servicio. El silencio del consumidor no constituye aceptación en los actos de consumo. Se deben celebrar actos de consumo con el comercio establecido.

- B. Acceder a una información veraz y oportuna sobre los bienes y servicios ofrecidos por el proveedor, su precio, condiciones de contratación y otras características relevantes de los mismos.
- C. No ser discriminado arbitrariamente por parte de los proveedores de bienes y servicios. Es arbitrario en la medida que es irracional o atenta contra la dignidad de los consumidores. Por ejemplo, basada en su clase social, opción política, entre otras.
- D. La seguridad en el consumo de bienes y servicios, a la protección de la salud y el medio ambiente. Implica el deber de adoptar las medidas para evitar riesgos derivados del uso o consumo de los bienes o servicios.
- E. A la reparación e indemnización adecuada y oportuna de todos los daños materiales y morales en caso de incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contraídas por el proveedor. Sin embargo, existe el deber de exigir la reparación o indemnización por tales actos de acuerdo a los medios establecidos en la ley. El consumidor no debe hacer denuncias en contra de proveedores carentes de fundamento y mala fe, formuladas con propósitos distintos al reconocimiento de estos derechos.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Variable Independiente: Cultura Organizacional

2.4.1.1 Administración

La administración según CHIAVENATO, I. (2011) y BATEMAN, T. (2009) coinciden en que la Administración es un proceso de llevar a cabo eficientemente actividades, mediante el uso de personas, para conseguir una serie de objetivos. Proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados, mientras que STEPHEN, P. (2010) complementa que la administración “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que

da sobre la organización como: “La técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.

2.4.1.2 Organización

Para CHIAVENATO, I. (2009) “La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. La organización por definición es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos”, mientras que GARETH, R. (2010) opina que “la organización es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.” y para BATEMAN, T. (2009) “Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir”

2.4.1.3 Desarrollo Organizacional

KOONTZ, H. (2009). La define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta". Mientras que

STEPHEN, P. (2010) propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados". Y CHIAVENATO, I. (2011), manifiestan que el Desarrollo Organizacional “es una sub - disciplina de la Psicología

Organizacional, que evoluciona muy rápidamente y que es un esfuerzo de toda la organización apoyada por la alta gerencia.”

2.4.1.4 Cultura Organizacional

Según CHIAVENATO I, (2009). La Cultura Organizacional “no es algo palpable sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias, en este sentido, es parecido a un iceberg, en la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura”, Mientras que FERREL S. (2008) complementa al concepto anterior que la Cultura Organizacional “es un conjunto de ideas importantes acerca de la organización, así como de las metas y prácticas que comparten los miembros de la misma”. pero para STHEPHEN P. (2010) La Cultura Organizacional “se ha descrito como los valores, principios, normas y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” y según BATEMAN, T. (2009) Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. Y finalmente concluimos con este concepto de la cultura organizacional lo cual manifiesta que es "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

Los miembros de la organización son la gente, a todos los niveles, son la esencia de la organización, y su completo desarrollo, permite que sus habilidades, sean usadas en beneficio de la organización. Los integrantes de la organización, consumidores, trabajadores, mandos, proveedores, distribuidores, y los elementos ajenos a la empresa como redes de transporte, comunicaciones, son

los elementos que constituyen la organización, el desarrollo completo de sus potencialidades permiten aprovechar al máximo las habilidades para conseguir los objetivos de la organización, la excelencia de la calidad.

2.4.1.4.1 Normas

JONES R. (2010) Y KOONTZ H (2009) comparten que las normas son lineamientos, escritos o no, que fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no lo son. No siempre las normas se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no son. Son como “leyes” que deben ser seguidas. Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión (de la cultura) se da a través de ella, mientras que FERREL. (2008) dice que “una norma, aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros”. Hay normas de distinto tipo. Pero no se diferencian por su contenido, por lo que la norma dice que debemos hacer, sino por una serie de elementos formales. En muchas ocasiones una misma norma puede ser moral, social o jurídica.

Las Normas Morales

Son las que el ser humano realiza en forma consciente, libre y responsable con el propósito de hacer el bien, son propias del ser humano y su sanción, en caso de incumplimiento, es el remordimiento de conciencia, ejemplo: la caridad y ayuda a las personas necesitadas trae como consecuencia la satisfacción interior del individuo, y el grupo social no influye para su realización.

Las Normas Sociales

Son reglas creadas por la sociedad y cuyo incumplimiento trae el rechazo por parte del grupo social. Entre estas reglas podríamos citar la cortesía, los buenos modales, la moda, etc.

Las Normas Jurídicas

Son reglas de conducta de carácter obligatorio que han sido o creadas por un órgano reconocido por el Estado y cuyo incumplimiento trae como consecuencia la aplicación de la fuerza. En esta clase de normas no importa la voluntad del sujeto a quien van dirigidas para su cumplimiento ya que es indiferente que esté de acuerdo o no en acatarlas, pues la característica esencial de las normas jurídicas es la obligatoriedad y la posibilidad que tiene la autoridad de hacerlas cumplir por medio de la fuerza.

2.4.1.4.2 Funciones

CHIAVENATO, I. (2011) y FERREL. (2008) consideran que la cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social pero para GARETH R. (2010) “las funciones de la cultura organizacional son las siguientes:

- Enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna en las organizaciones.
- Enseñar a los nuevos miembros de la organización el modo(s) correcto (s) de percibir, pensar y sentir problemas relevantes a la organización.
- Moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con esta.

- Definir límites estableciendo distinciones entre una organización y otra.
- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos departamentales e individuales en la organización”.

2.4.1.4.3 Tipos

FERREL (2008) y BATEMAN (2009) comparten que hay dos tipos de cultura organizacional.

Cultura fuerte. Todo el personal de la empresa se encuentra convencido de los valores y creencias de la organización; es compartida por todos sus miembros.

Cultura Débil. Hay poco convencimiento con los valores organizacionales y el control se ha de ejercer a través de exhaustivos procedimientos y consiguiente burocracia, es decir, los valores son impuestos, mientras que para CHARLES H. (1995) los tipos de la Cultura Organizacional son los siguientes:

- **Cultura del Poder:** se dirige y controla por personas clave desde un centro de poder ejecutivo.
- **Cultura de los Roles:** se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto de acción.
- **Cultura de Tareas:** se apoya en proyectos que realiza la organización; orientada a la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.
- **Cultura de las Personas:** basada en los integrantes de la organización”.

2.4.1.4.4 Valores Organizacionales

BATEMAN T. (2009) y GARETH, R. (2009) coinciden que los valores organizacionales son los siguientes:

- **Las Creencias y Valores de Fundador.** Toda empresa surge de un impulso fundamental a partir de una idea y unos principios de acción más o menos implícitos.
- **Las Creencias y Valores de la Dirección Actual.** La dirección de la empresa, en un momento dado, puede pretender perpetuar, revitalizar o incluso modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
- **Las Creencias y Valores de los Empleados.** Como ya hemos comentado, la mayor fuerza formadora de creencias y valores en los empleados está constituida por los mecanismos de recompensa existente.
- **La Formación y la Influencia de Consultores.** Naturalmente, un mecanismo esencial para modificar creencias y valores es la formación. El verdadero aprendizaje radica en el desaprendizaje de creencias y la incorporación de otras nuevas.
- **Normativas Legales Existentes.** La legislación laboral, medioambiental, economía, etc., de cada país también influye significativamente sobre las creencias y valores de sus empresas.
- **Las Reglas de Juego del Mercado.** Obviamente, el mercado de libre competencia impone determinadas reglas del juego que impregna el sistema de creencias y valores de la empresa.
- **La Tradición Cultural de cada Sociedad.** Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores empresariales.
- **Los Resultados de la Empresa.** Es debido destacar que los sistemas de creencias y valores de la empresa se retroalimentaron en función de sus resultados.

Por otro lado para CHIAVENATO, I. (2009) los valores organizacionales los clasifica de la siguiente manera:

- a) **Individualismo- Colectivismo**, es el grado en que la cultura enfatiza la independencia y necesidades individuales frente al colectivismo que enfatiza la satisfacción de necesidades grupales.
- b) **Distancia de Poder**, es el grado en que la cultura y sus integrantes aceptan una mayor o menor distancia y diferenciación entre las personas que tienen el poder y el resto.
- c) **Masculinidad- Feminidad**, es el grado en que una cultura enfatiza la asertividad, la independencia y la dominación (masculinidad) o el cuidado y el apoyo a otros (feminidad).
- d) **Evitación de la Incertidumbre**, es el grado en el que la cultura nacional tolera la desviación de normas y valores establecidos.
- e) **Enfoque u Orientación Temporal**; el grado en que la organización o sus miembros se orientan en el horizonte temporal; desde la más restringida (corto plazo) hasta la visión a largo plazo.

2.4.1.4.5 Características

Según ROBBINS S. (2009) las características de la Cultura Organizacional son las siguientes:

- **Identidad de sus Miembros**: es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- **Énfasis en el Grupo**: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- **Enfoque hacia las Personas**: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de Unidades**: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- **El Control**: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.

- **Tolerancia al Riesgo:** es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- **Los Criterios para Recompensar:** cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- **El Perfil hacia los Fines o los Medios:** en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

Pero para GARETH R. (2010) las características de la Cultura Organizacional son las siguientes:

- **Iniciativa Individual:** El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- **Tolerancia del Riesgo:** El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- **Control:** Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.
- **Identidad e Integración:** Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.
- **Sistema de Incentivos:** El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.
- **Tolerancia del Conflicto:** El grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- **Modelo de Comunicación:** El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.

Y para KOONTZ H. L, (2009) la Cultura Organizacional consta de siete características principales:

- Innovación y riesgos
- Atención al detalle
- Orientación a los resultados
- Orientación a la gente
- Orientación a los equipos
- Agresividad
- Estabilidad

2.4.1.4.6 Elementos

STEPHEN, P. (2010) y KOONTZ H (2009) consideran como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

- **Conjunto de Valores y Creencias Esenciales:** Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.
- **La Cultura Compartida:** No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.
- **Imagen Integrada:** Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.
- **Fenómeno Persistente:** Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante la cultura organizativa evoluciona constantemente, pero para JONES, R. (2010) los elementos de la cultura organizacional son:
 - **Las Técnicas:** el uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad.

- **El Código Simbólico:** como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje.
- **Los Modelos de la Realidad:** las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar.
- **El Mundo Normativo:** conjunto de creencias, valores, normas y sanciones.”

2.4.2 Variable Dependiente: Ventas

2.4.2.1 Mercadotecnia

Según KOTLER, P. (2012) “La mercadotecnia sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y entregar la satisfacción deseada de formas más eficaz y eficiente que de los competidores.”, pero para ESPINDOLA. (2010) “Mercadotecnia, Mercado, comercialización; actividades mercantiles que llevan los bienes y servicios del productor al consumidor o al usuario final.”, y finalmente GRAHAM (2010) “Mercadotecnias.- es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos individuos y grupos obtienen lo que desean y necesitan, creando, ofreciendo e intercambiando satisfacciones con valor para ellos.”

2.4.2.2 Comercialización

La comercialización es para PEDERSON, C. (2009) “Proceso por el cual los productos pasan de los centros de producción a sus destinos de consumo a través de diferentes fases u operaciones de compra venta de mayoristas o minoristas.”, y según STANTON, E. (2009) “La comercialización se refiere al sistema de instrucciones de marketing a través de los cuales los productos o servicios se transfieren desde los centros productores originales, hasta el consumidor o usuario final”., finalmente ROMERO, R.. (2003) “La comercialización es una etapa que implica la introducción de un nuevo producto al mercado. La comercialización se refiere a que una empresa debe tratar satisfacer las necesidades de los clientes

obteniendo una utilidad, en lugar de atribuir la principal importancia a sus propias actividades internas y a la utilización de sus recursos.”

2.4.2.3 Estrategias de ventas

Estrategias de ventas según PEDERSON, C. (2009) “Las estrategias de ventas son las guías generales o amplias para la asignación del esfuerzo.”, adicionalmente CARDENAS, R, (2006) “La estrategia de ventas es un tipo de estrategia que se diseña para alcanzar los objetivos de venta. Suele incluir los objetivos de cada vendedor, el material promocional a usar, el número de clientes a visitar por día, semana o mes, el presupuesto de gastos asignados al departamento de ventas, el tiempo a dedicar a cada producto, la información a proporcionar a los clientes (slogan o frase promocional, características, ventajas y beneficios del producto), etc.”, pero para FERRÉ J. (2011) “Las estrategias de ventas y los elementos que la componen: plan de ventas, técnicas de ventas, presupuesto de ventas, procesos, fuerza de ventas, fijación y control de objetivos, políticas retributivas, etc. son claves para ser competitivos.”

2.4.2.4 Ventas

Las ventas para KOTLER, P. (2012) “es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea”, pero para FERRÉ, J. (2011) “Contrato que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador a cambio de una determinada cantidad de dinero. También puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual el vendedor pretende influir en el comprador alrededor de la acción de vender, la empresa, despliega una serie de funciones como la fuerza de ventas, la publicidad, la investigación de marketing, la promoción”, pero para este autor PEDERSON, C. (2009). “Es una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la compañía a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas.”, finalmente dice BONTA, P. “Es el proceso por el cual el vendedor a través de un producto, bien o

servicio identifica, activa y satisface las necesidades, requerimientos de los clientes para mutuo beneficio”

2.4.2.4 .1Análisis competitivo

El análisis competitivo según STEPHEN, P. (2008) “El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.” Pero para CHIAVENATO, I. (2009) “El análisis de la competencia, el proceso de determinación de la eficacia y la estrategia de comercialización de las marcas de la competencia o de los productos en el mercado” y adicionalmente para FREIRE, C. (2007) “Corresponde en este punto describir a los competidores, quienes son, donde están, que tamaño tienen, cuanto usan de este tamaño y cuál es la participación en el mercado o volumen total de ventas. Evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia y de sus productos o servicios. Debe analizarse esa competencia a la luz de aspectos como volúmenes, calidad y comportamiento de esos productos o servicios, precios, garantías, entre otros. Igualmente importante es la evaluación de las capacidades técnicas, financieras, de mercadeo y tendencias en la participación de ellas en el mercado total.”

2.4.2.4 .2 Consumidores

Los consumidores para KOTLER, P. (2012), “La calidad se alza cada vez más, como objetivo estratégico para lograr la fidelidad del cliente y ampliar la cuota de mercado sobre la base de la satisfacción de éste.”, Por otro lado SILVA, A. (2010) “Los consumidores son un sujeto de mercado que adquiere bienes o usa servicios para destinarlos a su propio uso o satisfacer sus propias necesidades, personales o familiares. Lo que pretende el consumidor es hacerse con el valor de uso de lo adquirido, no emplearlo en su trabajo para obtener otros bienes o servicios; en este sentido, el consumidor participa en la última fase del proceso económico. En cambio, el empresario, a diferencia de aquél, adquiere el bien por su valor de cambio, esto es, para incorporarlo transformado, a su proceso de

producción o distribución, a fin de recuperar lo invertido más tarde y multiplicarlo; es decir, para obtener nuevos valores de cambio.” Y finalmente ESPINOZA (2010) “EL consumidor es el individuo que requiere satisfacer cierta necesidad a través de la compra u obtención de determinados productos, para lo cual debe llevar a cabo algún tipo de operación económica. Estas operaciones pueden ser muy básicas y simples o extremadamente complejas e involucrar a corporaciones de gran tamaño. Para que exista un consumidor, siempre tiene que haber otro ente que provea el servicio (o proveedor) y un producto u objeto por el cual se establece toda la operación.”

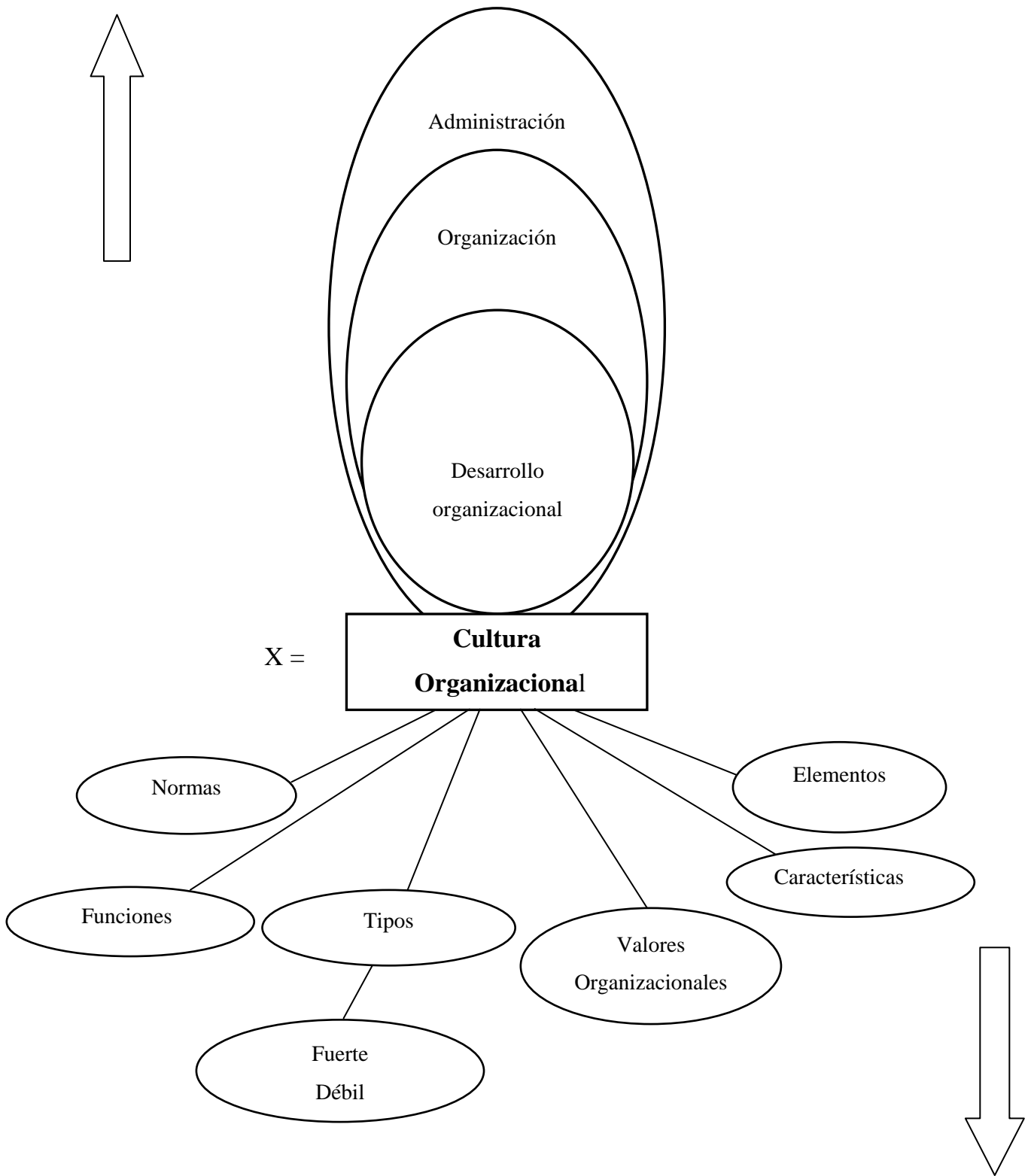
2.4.2.4 .3 Canales de distribución

Los canales de distribución según STEPHEN P. (2010) “Un canal de marketing o canal de distribución es un conjunto de empresas o individuos que facilitan el traslado de un producto desde el fabricante hasta el consumidor final.” Por otro lado BATEMAN, T. (2009) “El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal.” La estructuración de los diferentes canales será la siguiente: Cuando una empresa o fabricante se plantea la necesidad de elegir el canal más adecuado para comercializar sus productos, tendrá en cuenta una serie de preguntas que serán las que indiquen el sistema más adecuado, en razón a su operatividad y rentabilidad. Finalmente STANTON, E. (2011) “Un canal de distribución es la serie de soluciones de comercialización interdependientes que facilitan la transferencia del título de un producto conforme se mueve del productor hasta el último consumidor o usuario industrial. Los productores, los intermediarios y los consumidores finales participan en un canal de distribución.”

2.4.2.4 .4 Técnicas de ventas

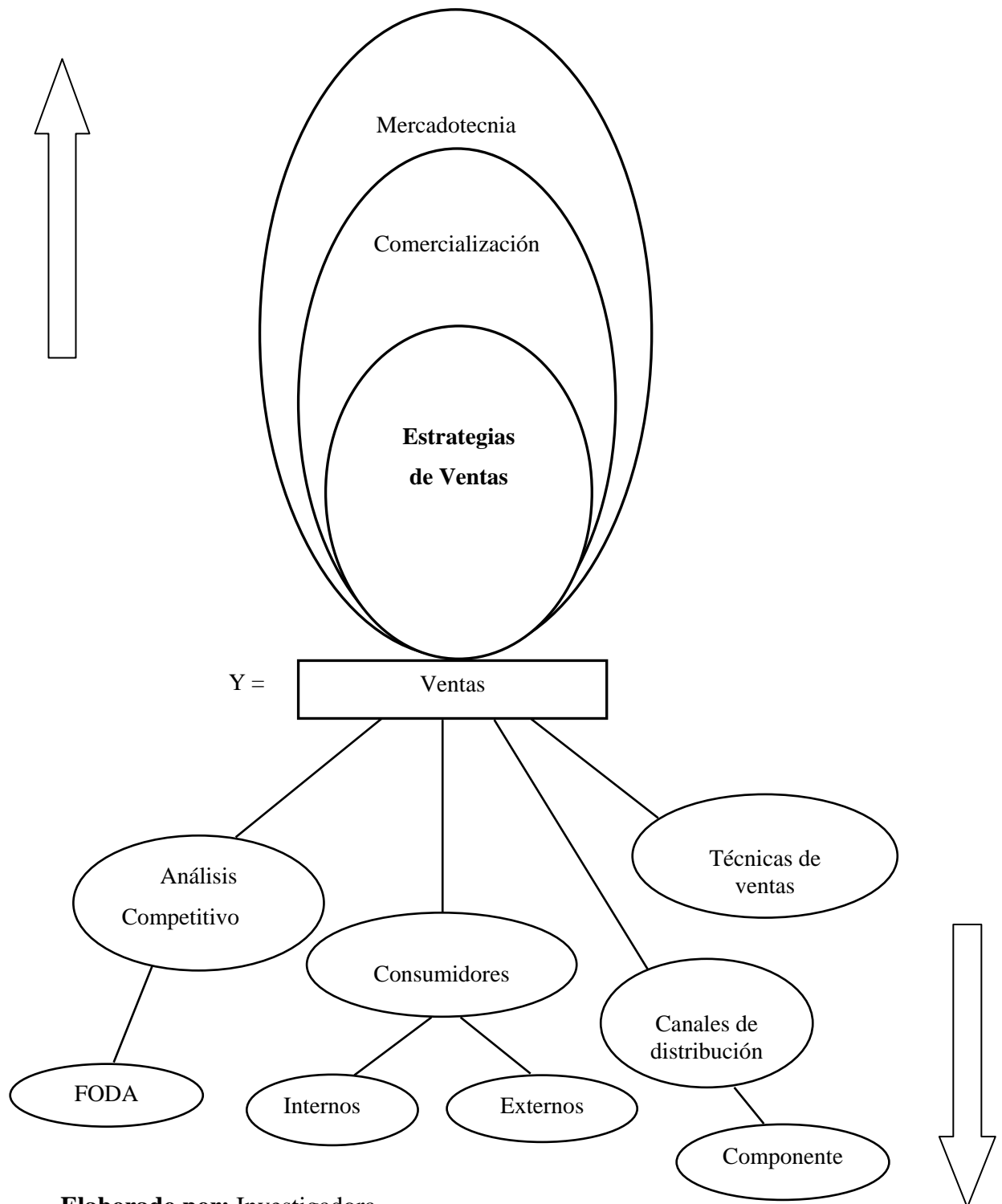
Las técnicas de ventas según KOTLER, P. (2012). “Dirección de la fuerza de ventas”. Por técnicas de ventas entendemos las distintas técnicas que emplean los vendedores para realizar las funciones que el son encomendadas.” Estas técnicas difieren en sus enfoques en las etapas de sus procesos y en los objetivos que se pretende lograr de forma que algunos autores hablan de sistemas de ventas tradicionales frente a los sistemas de ventas más actuales, en los que la satisfacción del cliente la lealtad y el establecimiento de relaciones a largo plazo entre este. Por otro lado ORTIZ, M. (2009) “Las técnicas de ventas es un proceso que permite que el vendedor de bienes o servicios identifique, anime y satisfaga los requerimientos del comprador con beneficio mutuo y en forma permanente”, concluyendo con PEDERSON, C. (2009). “El proceso de venta dice que es un proceso mediante el cual un vendedor investiga y deja explícitas las necesidades o expectativas de un comprador o usuario y las satisface generando beneficios mutuos para ambas partes de manera continua en el tiempo.”

Gráfico 1: Categorización de la Cultura Organizacional



Elaborado por: Investigadora

Gráfico 2: Categorización de las Ventas



Elaborado por: Investigadora

2.5 HIPÓTESIS

La aplicación de una cultura organizacional incrementará las ventas de los productos de la empresa “Comercial V&M”.

2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

2.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

X: Cultura Organizacional - Cualitativa

2.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Y: Ventas - Cuantitativa

CAPITULO III

3. MARCO METODOLOGICO

3.1 ENFOQUE

De conformidad con el paradigma Critico-Propositivo, seleccionado en la fundamentación filosófica, por lo que en la utilización de la investigación se enmarco el enfoque cualitativo, en la que está inmersa la cultura organizacional con la cual se aspiró mejorar las funciones encomendadas, que debe realizar el personal que labora en la empresa además se aprovechó este cambio primordial para que las debilidades de la empresa se transformen a fortalezas e identificar las oportunidades que se presentaron y determinar su impacto en la operación y, a continuación, se ejecutó los cambios significativos en un lapso de meses, así se alcanzó el éxito empresarial mediante la utilización de modelos, planes, metas, objetivos y estrategias que aportan al conocimiento y aliente a los ejecutivos y empleados y favorezcan a mejorar las condiciones de la empresa, así también esta investigación también se basó en un enfoque cuantitativo ya que la falta de una cultura organizacional en la empresa afectó directamente a las ventas, en el tiempo de investigación se analizó datos numéricos, de esta manera se buscó

estrategias para incrementar las ventas y así poder encontrar una posible solución al problema de estudio.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizó las siguientes modalidades de investigación

Investigación Bibliográfica – Documental

El presente trabajo investigativo estuvo enfocado en la modalidad de investigación bibliográfica o documental, puesto que se analizó la información escrita sobre el problema propuesto en esta investigación, con el propósito de estar al tanto de las contribuciones científicas del pasado y establecer semejanzas y diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema planteado y sometido en estudio, para lo cual fue necesario tener como soporte técnico documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado y otros.

Investigación de Campo

Fue necesario fundamentarse con datos reales, es decir encaminar siempre al origen de la investigación que en este caso la empresa en la cual existe el problema que se está investigando, en la cual se pudo observar los hechos o fenómenos a investigar, de esta manera se pudo mirar detalladamente tanto el problema como la posible solución.

Este tipo de investigación se realizó en lugares determinados y estratégicos del objetivo a investigar, ya que demostró un nivel de confiabilidad muy elevado y se aplicó al método de observación, el cual es un instrumento adecuado para investigar.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Descriptiva

Esta investigación permitió describir el problema objeto de estudio, como es y cómo se manifiesta, para así poder determinar las características más importantes del problema que se investigó, ya que la falta de una cultura organizacional es un problema que si no se lo soluciona a tiempo traerá consecuencias negativas en el futuro.

Investigación Correlacional

Esta investigación es de tipo correlacional, debido que es muy importante para el presente proyecto, porque tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre la variable independiente y la variable dependiente en un contexto particular, ayudando a examinar asociaciones, para ello es necesario aplicar la estadística inferencial bajo los parámetros de chi cuadrado.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

La población es el conjunto de elementos con características comunes, en un espacio y tiempo determinados, es lo que se desea estudiar un hecho o un fenómeno.

La población objeto de la investigación la constituyen los clientes externos fijos de la empresa comercial V&M, los cuales se los obtuvo de la base de datos de la empresa, los cuales son 58.

Tabla 1: Población a Investigar

	POBLACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cientes externos	58	58/58	100%

Elaborado por: Investigadora

3.4.2 Muestra

Como la población es (≤ 100) no se calcula la muestra por lo cual se utiliza todo el universo es decir la población total que es de 58, ya que la misma se encuentra dentro de los estándares permitidos para realizar la investigación.

3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Hipótesis: La aplicación de una adecuada cultura organizacional incrementó las ventas de los productos de la empresa “Comercial V&M” S.A.

3.5.1 Variable independiente: Cultura Organizacional

Tabla 2: Operacionalización de la Cultura Organizacional

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Cultura Organizacional Se ha descrito como los valores, principios, normas y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización</p>	Valores Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Éxito - Prestigio - Productividad 	¿Qué tipo de valor organizacional cree usted que más le hace falta a su empresa?	Entrevista a la Gerencia
	Normas	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Eficacia 	¿Cree que su empresa aplica la eficiencia y eficacia?	Entrevista a la Gerencia
	Miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión - Cumplimiento - Evaluación 	¿Los miembros de su organización cumplen eficientemente con la gestión encomendada?	Entrevista a la Gerencia

Elaborado por: Investigadora

3.5.2 Variable dependiente: Ventas

Tabla 3: Operacionalización de las Ventas

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ÍTEMES	TECNICA EINSTRUMENTO
<p>VENTAS</p> <p>Es el proceso por el cual el vendedor a través de un producto bien o servicio identifica, activa y satisface las necesidades, requerimientos de los clientes para mutuo beneficio.</p>	Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Rentabilidad 	¿Cuándo usted adquiere un producto de la empresa “Comercial V&M” que es lo que más le llama la atención?	Encuesta a los clientes
	Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> - Reclamos - Complacencia 	¿Con que frecuencia a tenido problemas con los productos o servicio que ofrece la empresa “Comercial V&M”?	Encuesta a los clientes
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes ocasionales - Clientes frecuentes 	¿Señale que tipo de cliente es?	Encuesta a los clientes

Elaborado por: Investigadora

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó las diferentes técnicas e instrumentos de investigación que facilitó la recolección de información y se elaboró un plan que permitió almacenar y ordenar datos de los clientes que día a día llegan a comprar en la empresa, a través de una encuesta que contenga preguntas claras y precisas, que sean motivo de entendimiento, esta recolección de información se realizó en su debido tiempo, la misma que se aplicó una sola vez a la empresa “Comercial V&M” para poder cumplir con el propósito establecido.

Tabla 4: Técnicas e Instrumentos de Investigación

TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>1.INFORMACIÓN SECUNDARIA</p> <p>1.1 Análisis de documentos</p> <p>1.2 Fichaje</p>	<p>1.1.1 Libros de Organización administrativa, Cultura Organizacional.</p> <p>1.1.2 Tesis de grado sobre clima organizacional.</p> <p>1.1.3 Internet</p> <p>1.2.1 Fichas Nematécnicas</p>
<p>2.INFORMACIÓN PRIMARIA</p> <p>2.1 Observación</p> <p>2.2 Entrevista</p> <p>2.3 Encuesta</p>	<p>2.1.1 Ficha de observación, cámara fotográfica.</p> <p>2.2.1 Matriz de entrevista</p> <p>2.3.1 Cuestionario</p>

Elaborado por: Investigadora

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

La información recopilada debió pasar un proceso de revisión y codificación de información, puesto que esto permitió detectar errores y organizar de forma clara para una mejor comprensión, asignar códigos a cada una de las alternativas de respuesta.

Para no tener inconvenientes al momento de realizar la categorización y tabulación de información, que no es otra cosa que ordenar y determinar cuántas veces se repiten una categoría con sus respectivos porcentajes para su posterior tabulación mediante cuadros y gráficos en barras.

Para probar la hipótesis se utilizó la chi cuadrado, para posteriormente pasar analizar los datos y poder realizar una interpretación correcta de resultados obtenidos.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que proyectó e indicó las conclusiones a las cuales llegó la investigación, con el objetivo de aplicar una cultura organizacional para el aumento del volumen de ventas en la empresa “Comercial V&M”.

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se procedió a desplegar la información en forma ordenada, estableciendo porcentajes estadísticos, los cuales nos ayudaron a percibir de una mejor manera los datos obtenidos, y de este modo realizar un breve comentario en el que se explicó el resultado final obtenido del cuestionario realizado, a los clientes en la empresa “Comercial V&M”.

1. Género

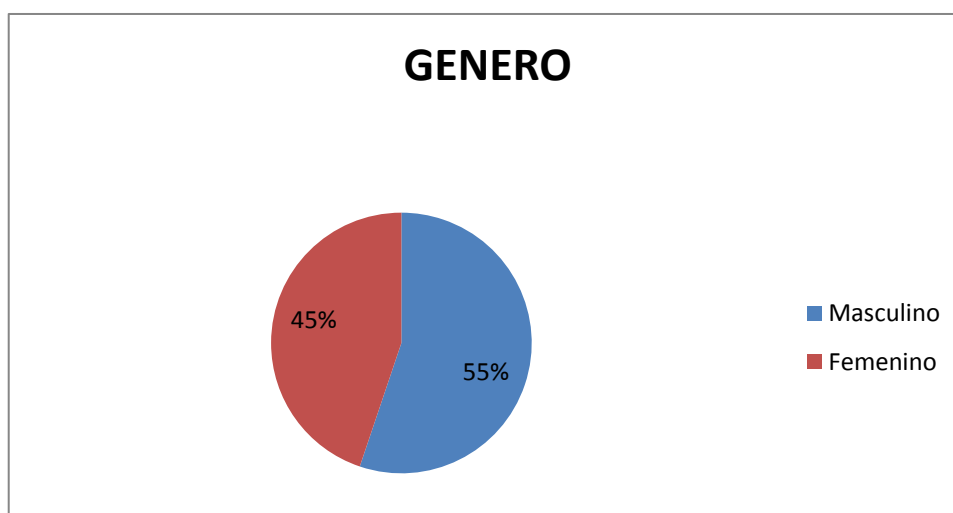
Tabla 5: Género

GENERO			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Masculino	32	0,55	55,17
Femenino	26	0,45	44,83
Total	58	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 3: Género



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

Según los resultados de la tabla #1, se encuestó a 58 clientes, 32 de ellos que representa el 55,17% son de género masculino, mientras que 26 personas que representan el 44,83% pertenecen al género femenino.

INTERPRETACIÓN

El 55,17% de los clientes son de género masculino es decir que ellos poseen mayor decisión en la adquisición de los productos y servicios de la empresa “Comercial V&M” aunque existe una pequeña diferencia entre el género femenino ya que son 44,83% en que las mujeres también toman decisiones en los acabados de su hogar. Lo que fundamenta CASAIS, D. (2009) “Esto permite entender como la mujer, al ingresar a un local, inmediatamente empieza a observar todo, en cambio, el hombre busca directamente lo que desea en la sección que entiende adecuada. Para una mujer la calidad de un producto incluye la calidad en la relación humana con el personal de venta. En los hombres, prevalece el que se haya encontrado el producto deseado por sobre el vínculo con el personal”.

2. Tipo de Cliente

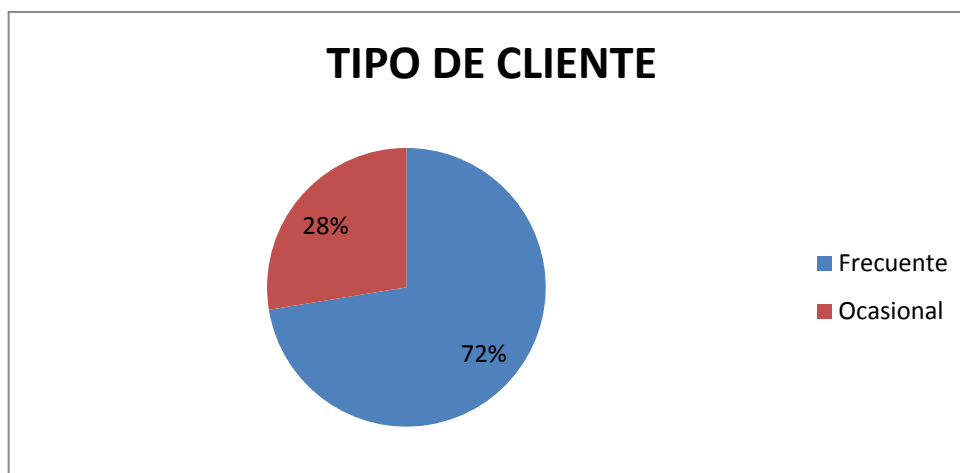
Tabla 6: Título de Cliente

TIPO DE CLIENTE			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Frecuente	42	0,72	72,41
Ocasional	16	0,28	27,59
Total	58	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 4: Tipo de Cliente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

Como podemos observar en la Tabla #2, se ha encuestado a 58 personas de las cuales 42 personas que representa el 72% son clientes frecuentes, mientras que 16 personas que representan el 28% son clientes ocasionales.

INTERPRETACIÓN

El 72% de los clientes son frecuentes es decir que la empresa ha satisfecho las necesidades de los clientes por el contrario tenemos un menor porcentaje 28% de clientes ocasionales en los cuales tenemos que poner mayor atención para ganarnos su fidelidad hacia los productos y servicios que ofrece la empresa “Comercial V&M”. Lo que fundamenta MORA, C. (2011) “La fidelidad se construye (o destruye) con cada experiencia que una persona vive en su interacción con la empresa y sus productos o servicios.”

3. Formación Cultural

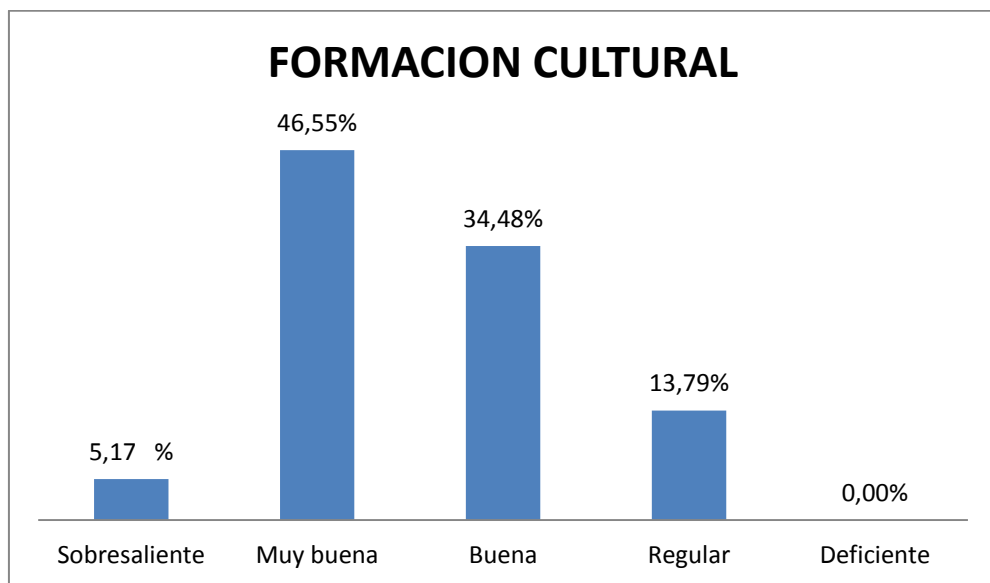
Tabla 7: Formación Cultural

FORMACION CULTURAL			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Sobresaliente	3	0,05	5,17
Muy buena	27	0,47	46,55
Buena	20	0,34	34,48
Regular	8	0,14	13,79
Deficiente	0	0,00	0,00
Total	58	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 5: Formación Cultura



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

Según la Tabla #3, se encuestaron a 58 personas de las cuales 3 personas que representa el 5,17% opinan que la formación cultural de los empleados es sobresaliente, mientras que 27 personas que representan el 46,55% dicen que es

muy buena, 20 de ellas que representan el 34,48% dicen que es buena y 8 que representa el 13,79% comentan que es regular, y ninguna persona ha manifestado que es deficiente.

INTERPRETACIÓN

La mayoría de los empleados tienen una formación cultural entre muy buena y buena es decir que la empresa no ha llegado a deficiente pero tampoco a sobresaliente lo que nos impulsa a enfocarnos más en la formación cultural de los empleados es decir en sus valores y actitudes en el momento de atender a un cliente lo cual lo debe hacer con respeto, con amabilidad, que el empleado tenga experiencia en lo que hace, conozca lo que vende, para eso debe educarse en una cultura enfocada a las metas que la empresa quiere lograr, para llegar al éxito en el comportamiento de los empleados y con ello al éxito de la empresa. Lo que fundamenta ARNOLD, R. (2010) “Esto significa que el verdadero éxito de la empresa es influenciado a menudo por las estructuras profundas (valores, actitudes, experiencias) y, que especialmente la formación cultural puede jugar un papel muy importante en el intento de transferir una cultura prevista (por ejemplo un modelo ideal) en la vida empresarial diaria”

4. Conducta de los Empleados

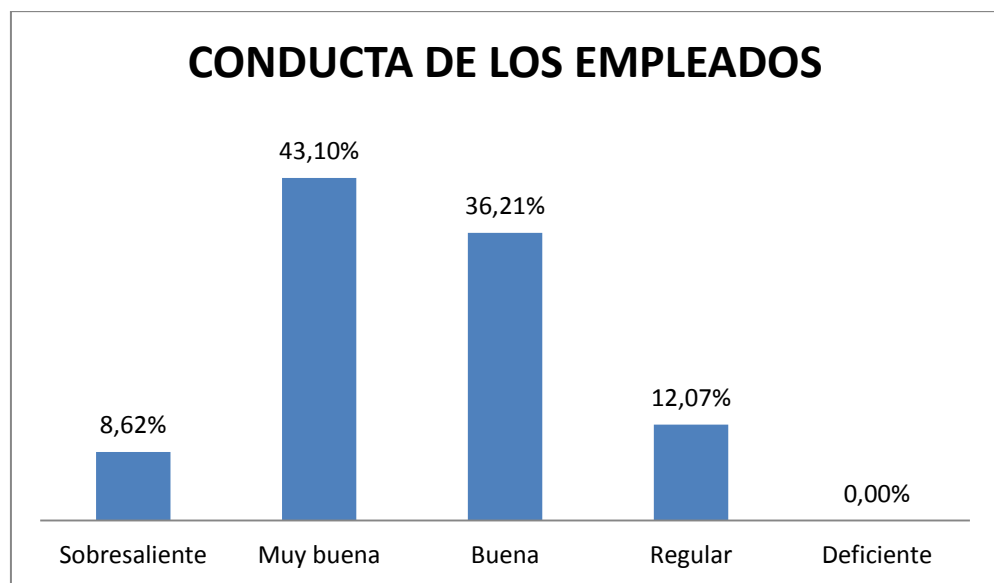
Tabla 8: Conducta de los Empleados

CONDUCTA DE LOS EMPLEADOS			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Sobresaliente	5	0,09	8,62
Muy buena	25	0,43	43,10
Buena	21	0,36	36,21
Regular	7	0,12	12,07
Deficiente	0	0,00	0,00
Total	58	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 6: Conducta de los Empleados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

Como podemos observar en la tabla#4, en la cual se encuestó a 58 personas, 5 personas que representa el 8,62% opinan que la conducta de los empleados es sobresaliente, mientras que 25 personas que representan el 43,10% dicen que es

muy buena, 21 de ellas que representan el 36,21% dicen que es buena y 7 que representa el 12,07% comentan que es regular, y ninguna persona ha manifestado que es deficiente.

INTERPRETACIÓN

La mayoría de los empleados tienen una conducta entre muy buena y buena, no se ha llegado a deficiente pero un porcentaje considerable tenemos en regular mayor que sobresaliente lo que debería ser al contrario, por lo que debemos enfocarnos un poco más en la conducta de los empleados para llegar a la excelencia. Lo que fundamenta MASLOW (1950) “Muchas veces la conducta de las personas se ve influida muy directamente por la opinión de las personas que están a su alrededor, quienes de alguna manera, consciente o inconscientemente, los inducen a hacer o dejar de hacer ciertas actividades. Las personas tienden a escuchar a los que los rodean por su necesidad de pertenencia. Los empleados de una organización tienden a tomar diferentes actitudes frente al trabajo, ya que el trabajo no solo debe de proporcionarle una retribución económica, sino debe de satisfacer sus necesidades más elevadas.”

5. Compromiso con el Trabajo

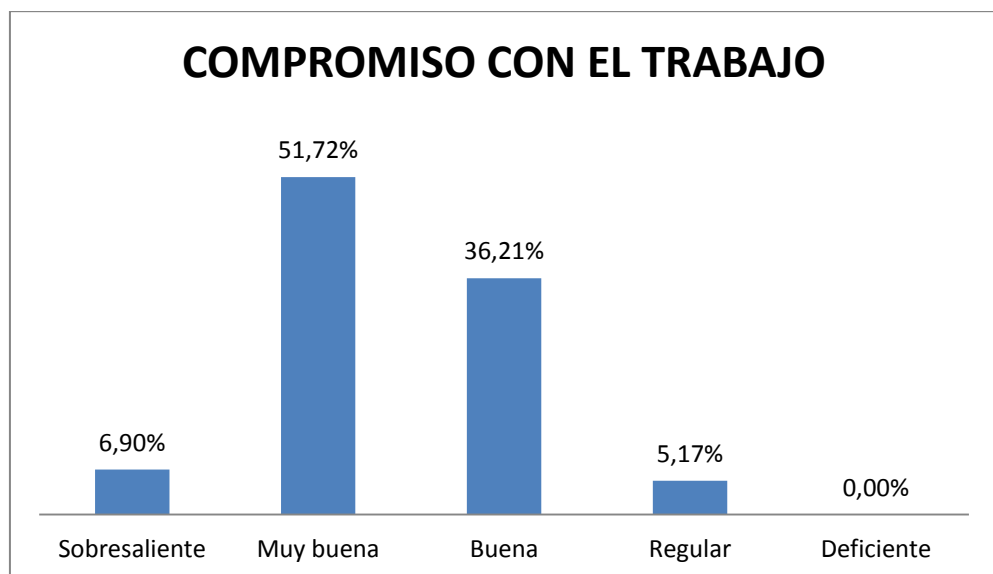
Tabla 9: Compromiso con el Trabajo

COMPROMISO CON EL TRABAJO			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Sobresaliente	4	0,07	6,90
Muy buena	30	0,52	51,72
Buena	21	0,36	36,21
Regular	3	0,05	5,17
Deficiente	0	0,00	0,00
Total	58	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 7: Compromiso con el Trabajo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

Según la Tabla# 5, en la cual se encuestaron a 58 personas, 4 personas que representa el 6,90% opinan que el compromiso de trabajo de los empleados es sobresaliente, mientras que 30 personas que representan el 51,72% dicen que es muy buena, 21 de ellas que representan el 36,21% dicen que es buena y 3 que

representa el 5,17% comentan que es regular, y ninguna persona ha manifestado que es deficiente.

INTERPRETACIÓN

La mayoría de los empleados están comprometidos con su trabajo no totalmente pero si lo necesario, lo cual nos impulsa a comprometerlos totalmente para lograr las metas empresariales y por medio de ellas las personales, lo que fundamenta PERRIN, T. (1989), “Antes de motivar, en primer lugar, hay que contratar trabajadores que sientan pasión por lo que hacen, porque no hay obligación cuando alguien no siente pasión por lo que hace. El compromiso proviene de esta pasión y tenerlo significa tratar de innovar, de hacer las cosas diferente, de vivir el trabajo y a partir de esto poder hacer alguna aportación en cualquier escala y ámbito donde sea que te encuentres”

6. Valores Organizacionales

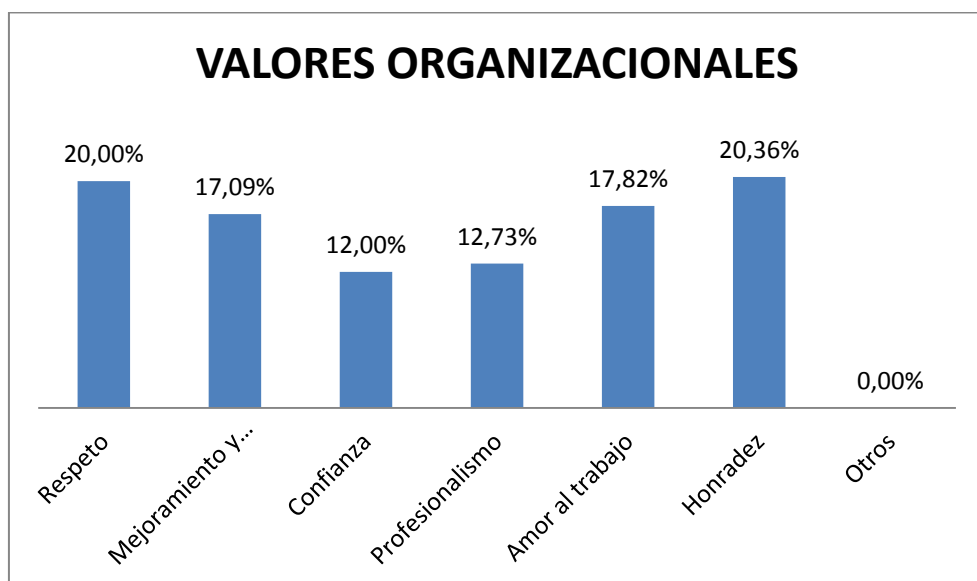
Tabla 10: Valores Organizacionales

VALORES ORGANIZACIONALES			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Respeto	55	0,20	20,00
Mejoramiento y Proactividad	47	0,17	17,09
Confianza	33	0,12	12,00
Profesionalismo	35	0,13	12,73
Amor al trabajo	49	0,18	17,82
Honradez	56	0,20	20,36
Otros	0	0,00	0,00
Total	275	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 8: Valores Organizacionales



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

Mediante la Tabla #6 podemos observar que 55 de las personas encuestadas que representa el 20,00% han señalado que la empresa “Comercial V&M” tiene como valor organizacional el respeto, mientras que 47 personas que representan el 51,72% señalan el mejoramiento y pro actividad, 33 de ellas que representan el 36,21% dicen la confianza, 35 personas que representa el 5,17% señalan al profesionalismo, 49 se inclinan por el amor al trabajo y 56 señalan a la honradez.

INTERPRETACIÓN

La mayoría de clientes han sentido al respeto y a la honradez como mayores valor organizacionales y tenemos en menor porcentaje a la confianza y al profesionalismo seguido del mejoramiento y el amor al trabajo, estos valores por igualdad deben siempre priorizar en la empresa para ser una empresa de ética. Lo que fundamenta LÓPEZ, C. (2007) “Los valores organizacionales afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía”.

7. Confianza en la Empresa

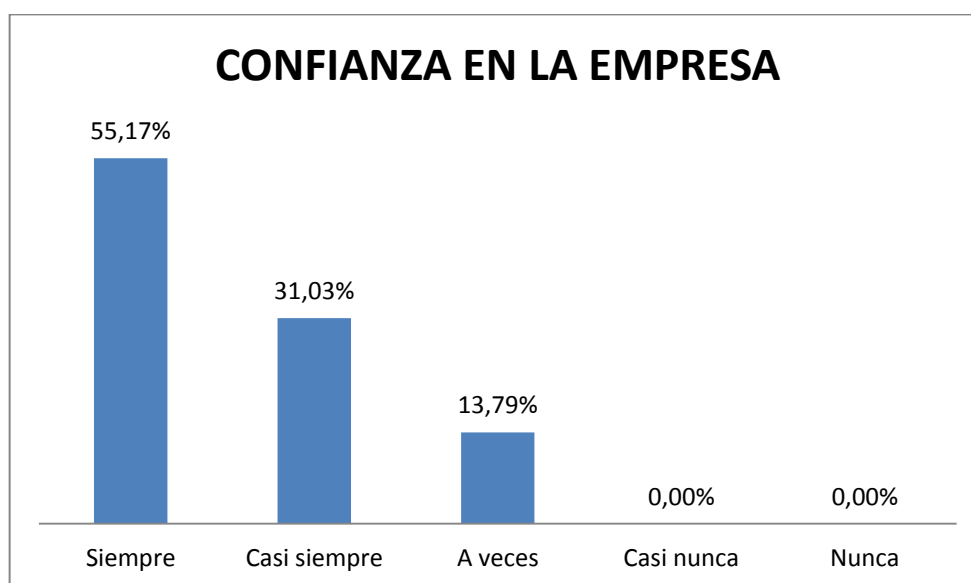
Tabla 11: Confianza en la Empresa

CONFIANZA EN LA EMPRESA			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Siempre	32	0,55	55,17
Casi siempre	18	0,31	31,03
A veces	8	0,14	13,79
Casi nunca	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
Total	58	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 9: Confianza en la Empresa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

Como podemos observar en la Tabla# 7, en la cual se ha encuestado a 58 personas de las cuales 32 personas que representa el 55,17% dicen que siempre les brinda confianza la empresa, mientras que 18 personas que representan el 31,03% dicen

que casi siempre, 8 de ellas que representan el 13,79% dicen que a veces y ninguna dijo que casi nunca y nunca.

INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los clientes tiene confianza en el momento de realizar su compra, esto es bueno para nuestra empresa ya que así podemos saber con mayor exactitud sus necesidades y de esta manera poder complacerlos con nuestros productos y servicio. Lo que fundamenta ÁLVAREZ, P. (2007) indica “las organizaciones que tienen altos niveles de confianza, también tienen altos niveles de entusiasmo, creatividad e innovación, y bajos niveles de ausentismo.”

8. Satisfacción del servicio

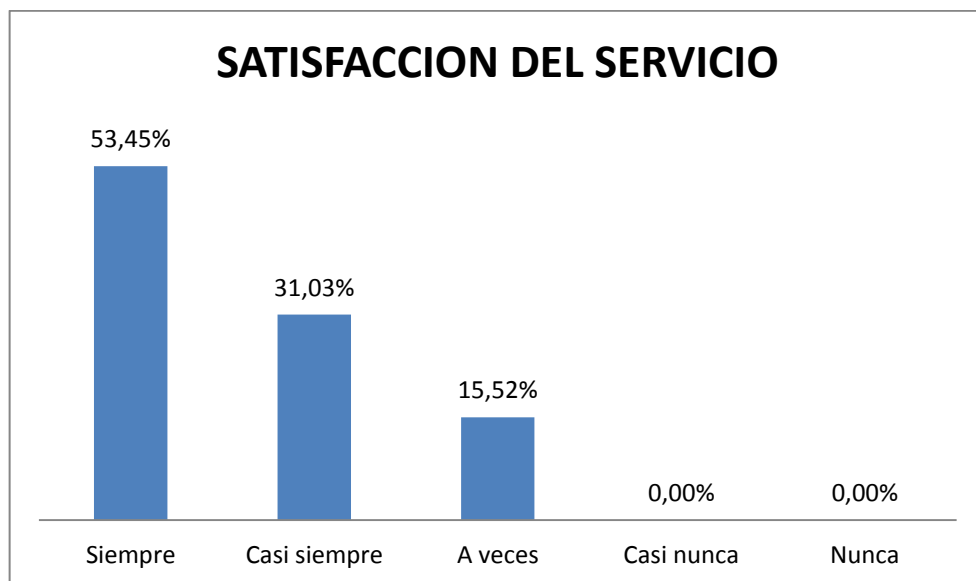
Tabla 12: Satisfacción del Servicio

SATISFACCION DEL SERVICIO			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Siempre	31	0,53	53,45
Casi siempre	18	0,31	31,03
A veces	9	0,16	15,52
Casi nunca	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
Total	58	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 10: Satisfacción del Servicio



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

De acuerdo con los resultados de la Tabla #8, se han encuestado a 58 personas de las cuales 31 personas que representa el 53,45% dicen que siempre están satisfechos con el servicio que ofrece la empresa, mientras que 18 personas que

representan el 31,03% dicen que casi siempre, 9 de ellas que representan el 15,52% dicen que a veces y ninguna dijo que casi nunca y nunca.

INTERPRETACIÓN

La mayoría de encuestados han recibido un buen servicio por parte de los empleados de la empresa, y una menor parte de ellos no se encuentran satisfechos lo que nos permite tomar mayor atención para así cubrir con esas necesidades que en su totalidad no están cubiertas. Lo que fundamenta THOMPSON, I. (2005) "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta."

9. Calificación de la Empresa

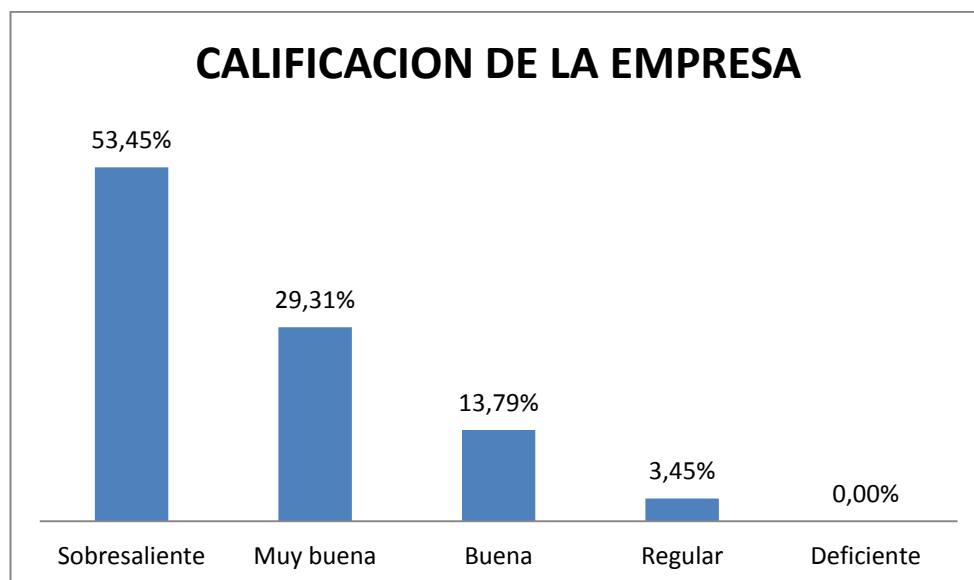
Tabla 13: Calificación de la Empresa

CALIFICACION DE LA EMPRESA			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Sobresaliente	31	0,53	53,45
Muy buena	17	0,29	29,31
Buena	8	0,14	13,79
Regular	2	0,03	3,45
Deficiente	0	0,00	0,00
Total	58	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 11: Calificación de la Empresa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

Según la tabla #9, se han encuestado a 58 personas de las cuales 31 personas que representa el 53,45% califican a la empresa como sobresaliente, mientras que 17 personas que representan el 29,31% la califican como muy buena, 8 de ellas que

representan el 13,79% califican como buena y 2 personas que representan un 3,45% dijeron regular y ninguna persona dijo que era deficiente.

INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los clientes tienen una buena apreciación hacia la empresa “Comercial V&M” gracias a sus productos y servicios que ofrece. Lo que fundamenta SOLAR, E. (2004) “está directamente relacionado con la Evaluación del Desempeño que busca la obtención de resultados positivos para los trabajadores y la empresa en general.”

10. Fortalezas

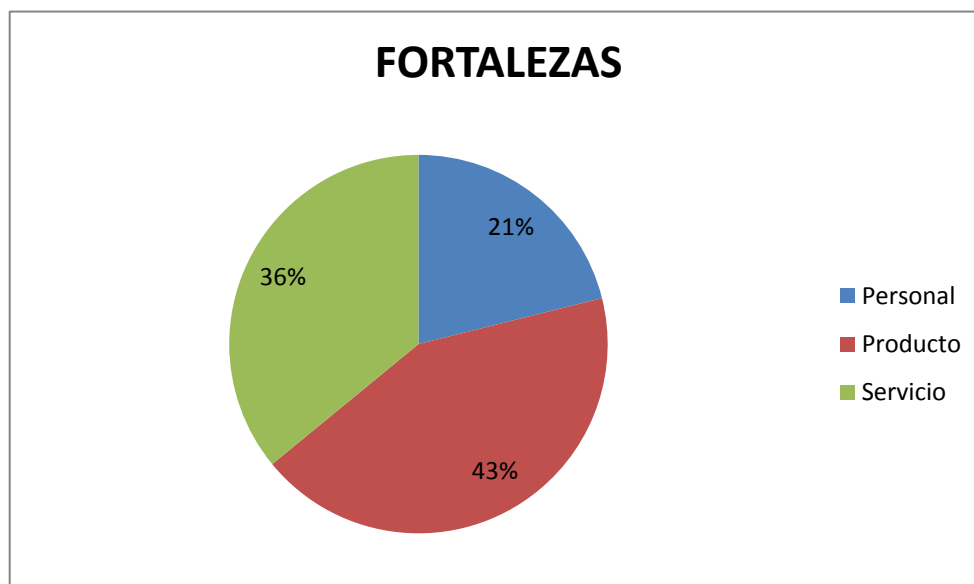
Tabla 14: Fortalezas

FORTALEZAS			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Personal	27	0,21	21,09
Producto	55	0,43	42,97
Servicio	46	0,36	35,94
Total	128	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 12: Fortalezas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

Según los resultados obtenidos de la Tabla #10 se ha encuestado a 58 personas de las cuales tenemos a 27 personas que representan 21,09% opinan que el personal es la mayor fortaleza de la empresa “Comercial V&M”, mientras que 55 personas que representan un 42,27% dicen que la mayor fortaleza es el producto y 46 personas que representan el 35,94% considera que el aspecto más importante es el servicio.

INTERPRETACIÓN

La información obtenida nos indica que la mayoría de las personas encuestados consideran que la mayor fortaleza de la empresa es el producto ya que son buenos de calidad y variedad, el servicio queda en un segundo plano, mientras que consideran en menor escala al personal, lo que nos impulsa a enfocarnos más en ello para así llegar a ser una empresa de éxito. Lo que fundamenta MORALES, L. (1984) “Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia”

11. Estrategias Culturales

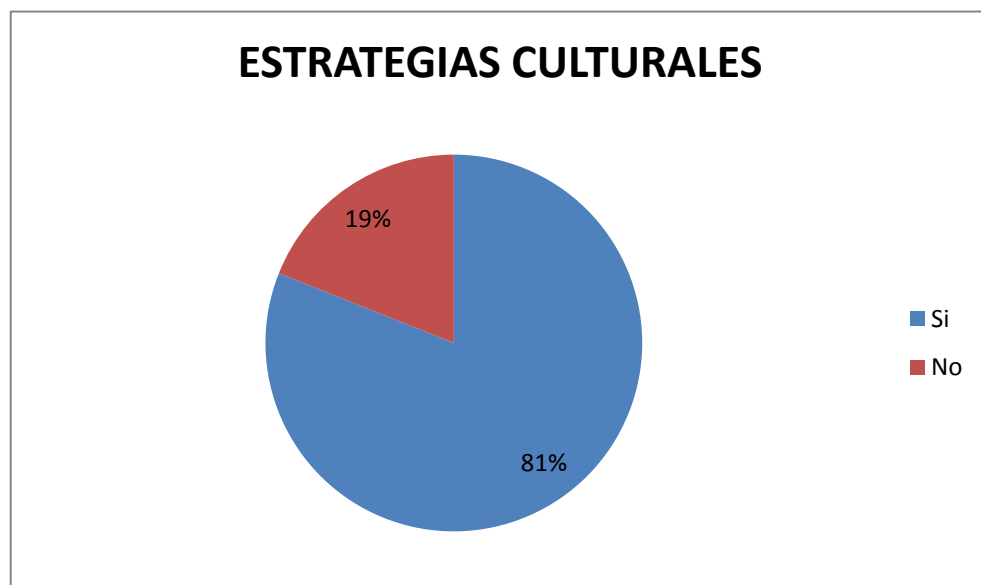
Tabla 15: Estrategias Culturales

ESTRATEGIAS CULTURALES			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Si	47	0,81	81,03
No	11	0,19	18,97
Total	58	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 13: Estrategias Culturales



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

Según los resultados obtenidos en la tabla #11 se encuestaron a 58 personas de las cuales 47 personas de las encuestadas que representan el 81,03% creen que si se implanta estrategias culturales para así aumentar la adquisición de los productos de la empresa “Comercial V&M”, mientras que 11 personas que representan el 18,97% dice que no.

INTERPRETACIÓN

Lo que manifiesta que al implantar estrategias culturales en la empresa se lograra un cambio positivo para la empresa ayudando alcanzar los objetivos deseados empresariales y personales. Lo que fundamenta VELÁSQUEZ, M. (2006) “Es aconsejable contemplar la administración estratégica desde una perspectiva cultura porque el éxito muchas veces depende del grado de apoyo que las estrategias reciben de parte de la cultura de la empresa. Si las estrategias de una empresa están apoyadas por productos culturales como valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, historias, símbolos, lenguaje y héroes, entonces los gerentes muchas veces pueden aplicar los cambios sin problemas y con facilidad”

12. Calificación del producto

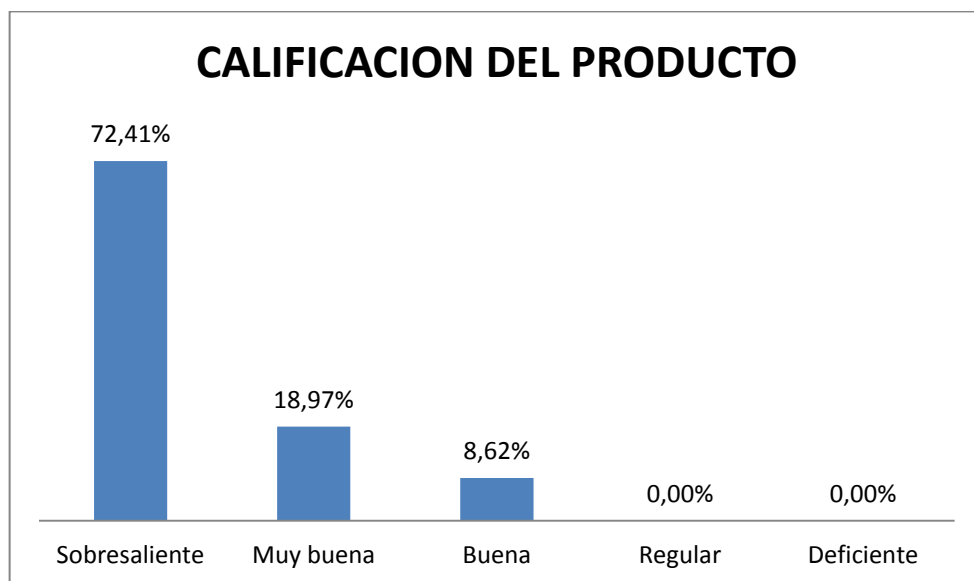
Tabla 16: Calificación del Producto

CALIFICACION AL PRODUCTO			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Sobresaliente	42	0,72	72,41
Muy buena	11	0,19	18,97
Buena	5	0,09	8,62
Regular	0	0,00	0,00
Deficiente	0	0,00	0,00
Total	58	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 14: Calificación del Producto



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

De acuerdo con la tabla # 12, hemos encuestado a 58 personas de las cuáles tenemos 42 personas de las encuestadas que representa el 72,41% que califican a la empresa “Comercial V&M” como sobresaliente, mientras que 11 personas de las encuestadas que representan el 18,97% que califica a la empresa como muy

buenas y 5 personas que representan un 8,62% que califican a la empresa como buena.

INTERPRETACIÓN

Lo que indica que la empresa está cubriendo con las expectativas que buscaban los clientes, y una menor cantidad opina que la empresa es buena por lo que se supone no están totalmente satisfechos con el servicio o producto que ofrece la misma ya que tal vez en alguna ocasión tuvieron algún problema con los mismos. Lo que fundamenta SUAREZ, M. (2006) “Para evaluar un producto terminado, hay que tener en cuenta muchos factores. Todos los que entran en su elaboración, manipulación, distribución, impuestos y porcentaje de beneficios”

13. Satisfacción de los Beneficios

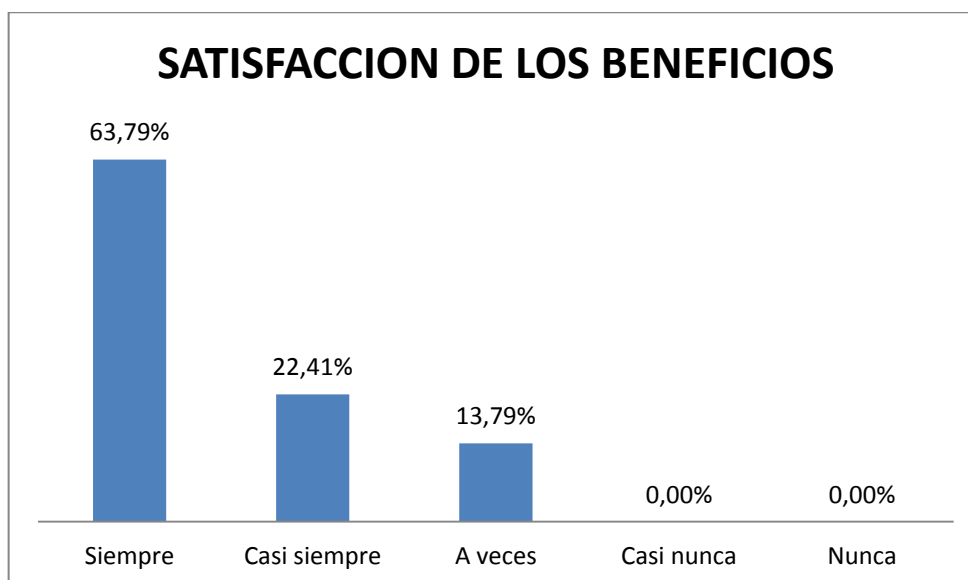
Tabla 17: Satisfacción de los Beneficios

SATISFACCION DE LOS BENEFICIOS			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Siempre	37	0,64	63,79
Casi siempre	13	0,22	22,41
A veces	8	0,14	13,79
Casi nunca	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
Total	58	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 15: Satisfacción de los Beneficios



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

Según el gráfico #13, se encuestaron a 58 personas de las cuales 37 personas de las encuestadas que representa el 73,19% manifiestan que siempre están satisfechos con los beneficios que ofrece la empresa “Comercial V&M”, mientras que 13 personas que representan un 22,41% de las encuestadas señalan que casi siempre están satisfechos con los beneficios de la empresa y 8 personas que

representa un 13,79% dicen que solo a veces están satisfechos con los beneficios que ofrece la empresa.

INTERPRETACIÓN

Por lo que podemos darnos cuenta que la mayoría de encuestados han recibido beneficios por parte de la empresa “Comercial V&M” lo que ayuda a que los clientes se mantengan con los productos y servicio que expende la empresa, por el contrario una minoría se encuentren solo a veces satisfechos lo que nos permite tomar más atención a ese grupo para cubrir con sus necesidad y posteriormente satisfacerles en su totalidad. Lo que fundamenta THOMPSON, I. (2005) “existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta.”

14. Adquisición de los productos

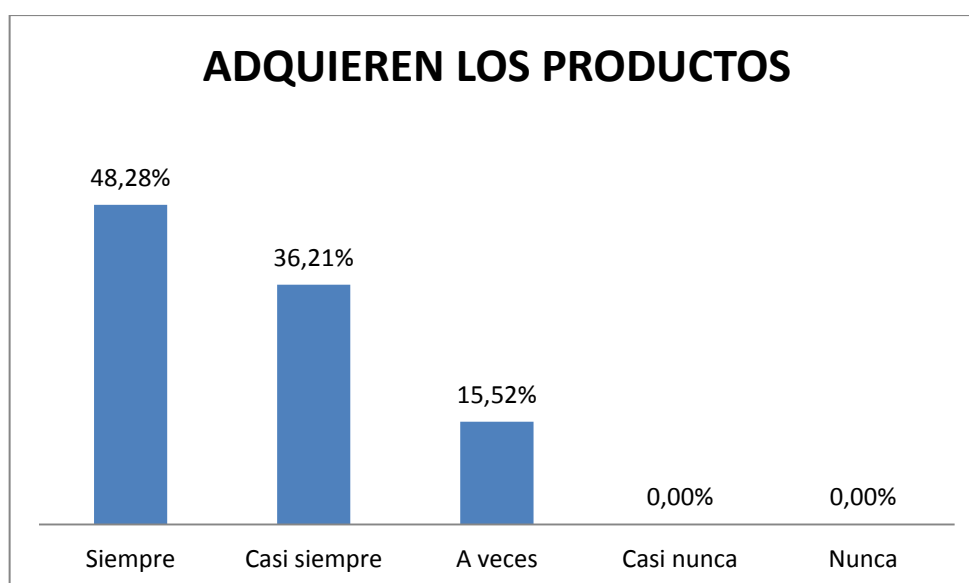
Tabla 18: Adquisición de los Productos

ADQUISICIÓN DE LOS PRODUCTOS			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Siempre	28	0,48	48,28
Casi siempre	21	0,36	36,21
A veces	9	0,16	15,52
Casi nunca	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
Total	58	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 16: Adquisición de los Productos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

Según los resultados obtenidos en la tabla# 14, encuestamos a 58 personas de las cuales tenemos 28 personas de las encuestadas que representan un 48,28% que siempre adquieren los productos de la empresa “Comercial V&M”, mientras que 21 personas que representa un 36,21% dicen que casi siempre adquieren los

productos de la empresa y tan solo 9 personas que representan un 15,52% opinan que solo a veces adquieren los productos de la empresa,

INTERPRETACIÓN

Lo que nos señala que los productos que ofrece la empresa “Comercial V&M” son acordes a las necesidades de los clientes, los mismos que compran con frecuencia y en cantidades grandes, esto es bueno para nuestra empresa al ser reconocida por ofrecer un producto bueno y de calidad. Lo que fundamenta CEVALLOS, P. (2009) “mediante la compra o adquisición de un bien o servicio, normalmente sujeta al pago de un precio, que los consumidores entramos en contacto con los empresarios y profesionales que nos los facilitan a cambio del precio pactado”

15. Problemas con los Productos o Servicios

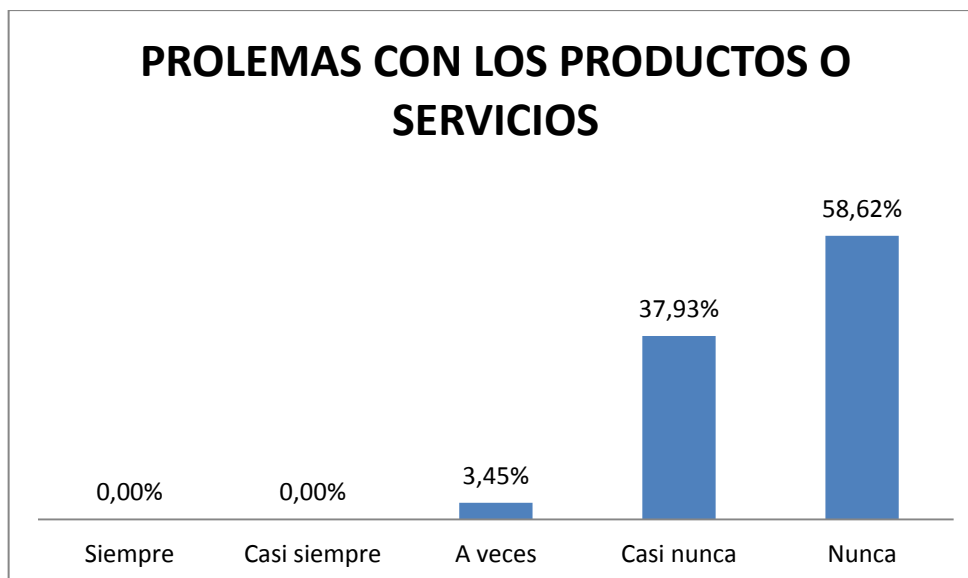
Tabla 19: Problemas con los Productos o Servicios

PROBLEMAS CON LOS PRODUCTOS O SERVICIOS			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Siempre	0	0,00	0,00
Casi siempre	0	0,00	0,00
A veces	2	0,03	3,45
Casi nunca	22	0,38	37,93
Nunca	34	0,59	58,62
Total	58	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 17: Problemas con los Productos o Servicios



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

Según los resultados obtenidos en la tabla #15, encuestamos a 58 personas de las cuales tenemos 34 personas que representan un 58,62% de las encuestadas que manifiestan que nunca han tenido problemas con los productos y servicios que ofrece la empresa “Comercial V&M”, mientras que 22 personas que representan un 37,93% opinan que casi nunca han tenido problemas con los productos y

servicios que ofrece la empresa y tan solo 2 personas que representan un 3,45% de los encuestados que a veces han tenido problemas con los productos y servicios de la empresa.

INTERPRETACIÓN

Lo que indica que la mayor parte de los clientes no tienen problemas con nuestro producto y servicio que ofrecemos y una minoría si ha tenido problema, por lo cual debemos enfocarnos en cuales son y corregirlos para así ofrecer a nuestros clientes satisfacción tanto en los productos como en el servicio que ofrece la empresa. Lo que fundamenta JAREÑO, O. (2012) “antes de pensar siquiera en vender un producto o servicio, primero tiene que analizar en profundidad las necesidades reales de sus prospectos y mostrarle en qué le va a beneficiar que el producto o servicio que va adquirir entre a formar parte de su vida.”

16. Precios

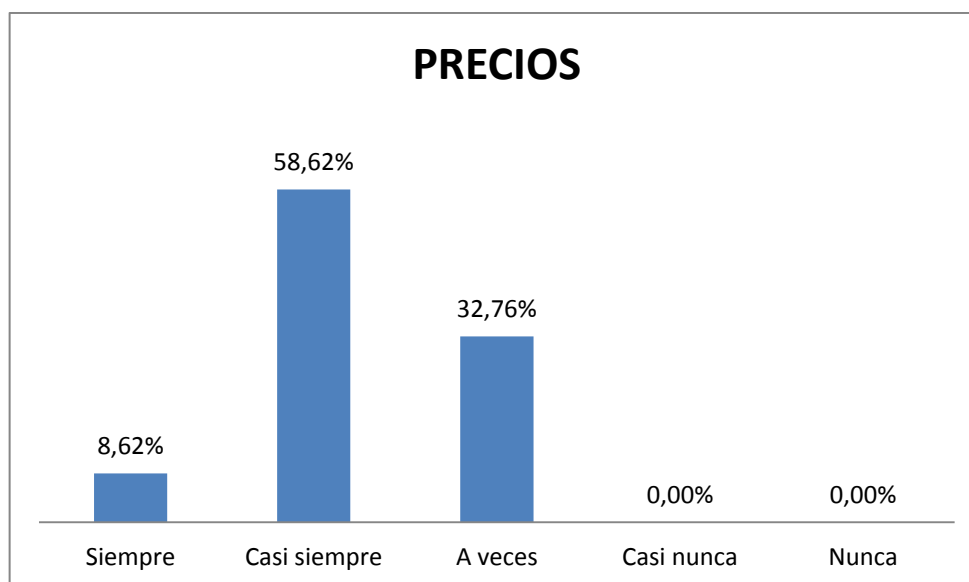
Tabla 20: Precios

PRECIOS			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Siempre	5	0,09	8,62
Casi siempre	34	0,59	58,62
A veces	19	0,33	32,76
Casi nunca	0	0,00	0,00
Nunca	0	0,00	0,00
Total	58	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 18: Precios



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

Según la tabla #16 hemos encuestado a 58 personas de las cuales podemos expresar que 5 personas que representa un 8,62% de las encuestadas manifiestan que siempre el precio de los productos está acorde al bolsillo del público, mientras que 34 personas de las encuestadas que representan el 58,62% opinan que casi siempre el precio del producto está acorde al bolsillo del público, mientras 19 de

las personas encuestadas que representa el 32,72% dicen que a veces el producto está acorde al bolsillo del cliente.

INTERPRETACIÓN

Según los resultados de las encuestas la mayor parte de los encuestados opinan que el precio de los productos están casi siempre al alcance del bolsillo del público y una minoría opina que siempre está de acorde al bolsillo del público, esto se debe a la competencia que existe entre las empresas que ofrecen el mismo producto y como estrategias se enfocan en los precios. Lo que fundamenta THOMPSON, I. (2006) “nos dice que el precio es monto de dinero asignado a un producto o servicio, o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar un producto o servicio.”

17. Atención

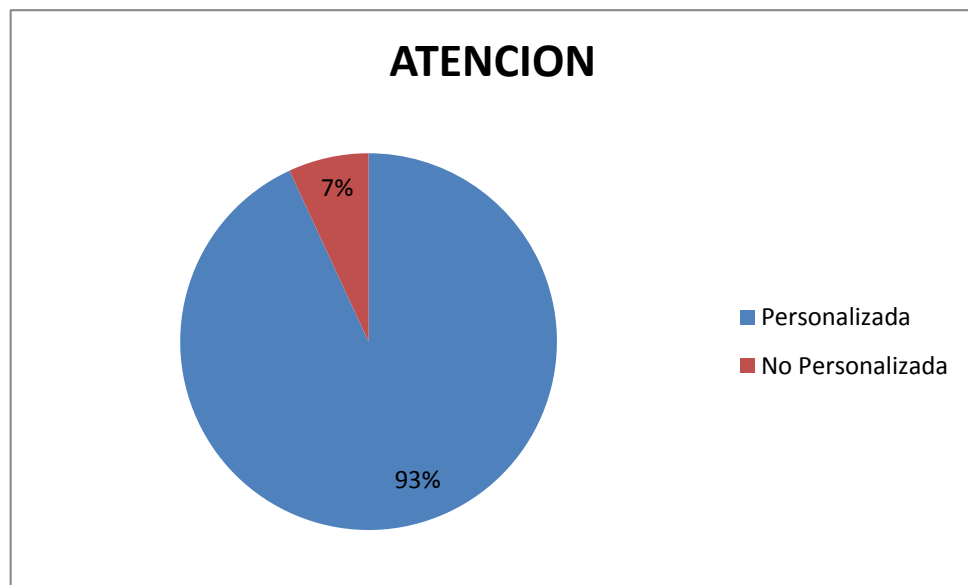
Tabla 21: Atención

ATENCIÓN			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Personalizada	54	0,93	93,10
No Personalizada	4	0,07	6,90
Total	58	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 19: Atención



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

Como podemos observar en la tabla #17, encuestamos a 58 personas de las cuales 54 personas que representa el 93,10% de los clientes observaron que la atención de la empresa es personalizada, mientras que 4 personas que representan el 6,90% de los clientes observaron que la atención no es personalizada.

INTERPRETACIÓN

Lo que nos señala que la empresa “Comercial V&M” brindan a sus clientes una atención personalizada para un mejor servicio para satisfacer todas sus necesidades, responder sus inquietudes y ayudarles en todo lo que esté al alcance de la empresa, la minoría de personas que opinaron lo contrario tal vez al ingresar a la empresa no recibieron una atención merecedora lo que es una falla de la empresa la cual no debe volver a suceder. Lo que fundamenta UCHA, F. (2007) “el éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que aquellas demandas de sus clientes sean satisfechas satisfactoriamente, porque estos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.”

18. Fortalezas del Producto

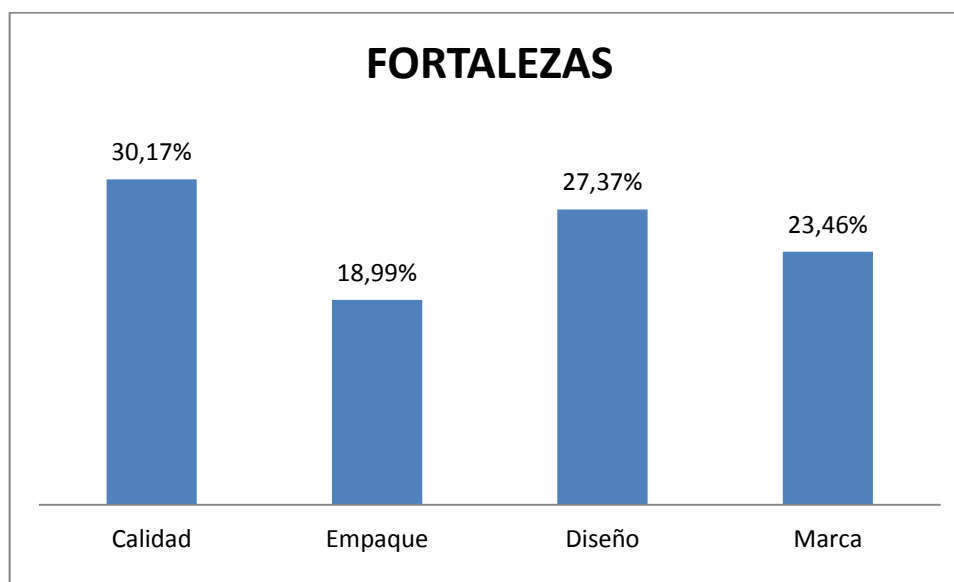
Tabla 22: Fortalezas del Producto

FORTALEZAS DEL PRODUCTO			
Escala	Frecuencia	Frecuencia Relativa	%
Calidad	54	0,30	30,17
Empaque	34	0,19	18,99
Diseño	49	0,27	27,37
Marca	42	0,23	23,46
Total	179	1,00	100,00

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 20: Fortalezas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS

Según los resultados obtenidos en la Tabla#18, encuestamos a 58 personas de las cuales tenemos a 54 personas que representan 30,17% opinan que la calidad es la mayor fortaleza de la empresa “Comercial V&M”, mientras que 34 personas que representan un 18,99% dicen que la mayor fortaleza es el empaque y 49 personas que representan el 27,37% considera que la mayor fortaleza es el diseño, 42 personas que representan el 23,4% opinan que la marca es la mayor fortaleza.

INTERPRETACIÓN

La información obtenida nos indica que la mayoría de las personas encuestadas consideran que las mayores fortalezas de la empresa es la calidad y el diseño seguido de la marca y muy pocos se interesan en el empaque. Lo que fundamenta ÁLVAREZ, J. (2006) “un producto que satisfaga plenamente las necesidades de nuestros clientes, y de ser posible, algo más. Dotarle de eficaces servicios adicionales que ayuden a la fidelización y refuercen el valor de marca”

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS

Chi cuadrada

$$X^2 = \frac{(O-E)^2}{E}$$

Hipótesis de Investigación

La aplicación de una cultura organizacional incrementará las ventas de los productos de la empresa “Comercial V&M”.

Hipótesis Estadísticas

Ho: La aplicación de una cultura organizacional no incrementará las ventas de los productos de la empresa “Comercial V&M”.

Hi: La aplicación de una cultura organizacional si incrementará las ventas de los productos de la empresa “Comercial V&M”.

Tabla 23: Parámetro para los Cálculos

N°	PREGUNTAS	ESCALA					Total
		Siempre	Casi Siempre	Aveces	Casi Nunca	Nunca	
7	Le brinda confianza la empresa al momento de la compra	32	18	8	0	0	58
8	Está satisfecho del servicio que ofrece la empresa "Comercial V&M"	31	18	9	0	0	58
13	Esta usted satisfecho con los beneficios que le ofrece el "Comercial V&M"	37	13	8	0	0	58
14	Con que frecuencia adquiere los productos de la empresa "Comercial V&M"	28	21	9	0	0	58
15	Con que frecuencia a tenido problemas con los productos o servicios de la empresa "Comercial V&M"	0	0	2	22	34	58
16	Considera usted que los precios por los productos de la empresa "Comercial V&M" es acorde al bolsillo del público	5	34	19	0	0	58
TOTAL		133	104	55	22	34	348
ESCALA							
		Sobres	Muy buena	Buena	Regular	Insufi	Total
3	Cree usted que la formación cultural de los empleados de la empresa "Comercial V&M" es	3	27	20	8	0	58
4	Al momento de ingresar a la empresa "Comercial V&M" la conducta de los empleados es?	5	25	21	7	0	58
5	Cree usted que los empleados de la empresa "Comercial V&M" están comprometidos con su trabajo	4	30	21	3	0	58
9	Cómo califica usted a la empresa	31	17	8	2	0	58
12	Cómo califica usted al producto que ofrece la empresa "Comercial V&M"	42	11	5	0	0	58
TOTAL		85	110	75	20	0	290
SUMA TOTAL		218	214	130	42	34	638

Elaborado por: Investigadora

Tabla 24: Cuadro de Cálculos del Chi Cuadrado

	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² / E
S	32	20	12	144	7
CS	18	19	-1	1	0
AV	8	12	-4	16	1
CN	0	4	-4	16	4
N	0	3	-3	9	3
S	31	20	11	121	6
CS	18	19	-1	1	0
AV	9	12	-3	9	1
CN	0	4	-4	16	4
N	0	3	-3	9	3
S	37	20	17	289	15
CS	13	19	-6	36	2
AV	8	12	-4	16	1
CN	0	4	-4	16	4
N	0	3	-3	9	3
S	28	20	8	64	3
CS	21	19	2	4	0
AV	9	12	-3	9	1
CN	0	4	-4	16	4
N	0	3	-3	9	3
S	0	20	-20	400	20
CS	0	19	-19	361	19
AV	2	12	-10	100	8
CN	22	4	18	324	85
N	34	3	31	961	311
S	5	20	-15	225	11
CS	34	19	15	225	12
AV	19	12	7	49	4
CN	0	4	-4	16	4
N	0	3	-3	9	3
S	3	20	-17	289	15

MB	27	19	8	64	3
B	20	12	8	64	5
R	8	4	4	16	4
D	0	3	-3	9	3
S	5	20	-15	225	11
MB	25	19	6	36	2
B	21	12	9	81	7
R	7	4	3	9	2
D	0	3	-3	9	3
S	4	20	-16	256	13
MB	30	19	11	121	6
B	21	12	9	81	7
R	3	4	-1	1	0
D	0	3	-3	9	3
S	31	20	11	121	6
MB	17	19	-2	4	0
B	8	12	-4	16	1
R	2	4	-2	4	1
D	0	3	-3	9	3
S	42	20	22	484	24
MB	11	19	-8	64	3
B	5	12	-7	49	4
R	0	4	-4	16	4
D	0	3	-3	9	3
TOTAL	638	638		5526	679

Elaborado por: Investigadora

χ^2 Cuadrada calculada = 679

χ^2 Cuadrada Tabular

$$gl = (f-1)(c-1) = (5-1)(11-1) = 40$$

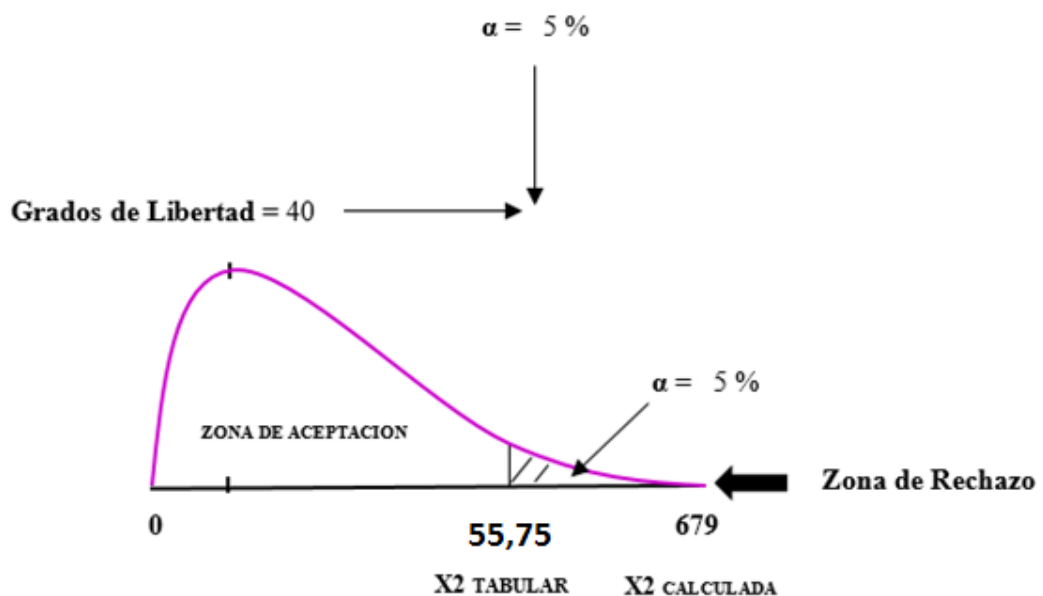
Nivel de Significación

NS $\alpha = 5\%$

χ^2 Tabular = 55,75

$\chi^2_c = 679$ es mayor $\chi^2_t = 55,75$ rechazo la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir La aplicación de una cultura organizacional si incrementará las ventas de los productos de la empresa “Comercial V&M”.

Gráfico 21: Curva del Chi Cuadrado



Elaborado por: Investigadora

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

De la investigación realizada a los clientes de la empresa “V&M” se ha llegado a las siguientes conclusiones:

El 55,17% de los clientes de la empresa “V&M” son de género masculino es decir que ellos poseen mayor decisión en la adquisición del producto que ofrece la empresa aunque existe una pequeña diferencia entre el género femenino ya que son 44,83% en que las mujeres también toman decisiones en los acabados de su hogar.

Esto permite entender como la mujer, al ingresar a un local, inmediatamente empieza a observar todo, en cambio, el hombre busca directamente lo que desea en la sección que entiende adecuada.

Para una mujer la calidad de un producto incluye la calidad en la relación humana con el personal de venta.

En los hombres, prevalece el que se haya encontrado el producto deseado por sobre el vínculo con el personal.

Por lo que se debe tomar más atención en la relación humana que se da entre el cliente y el personal ya que hoy en día los clientes no solo compran el producto sino una buena atención.

El 72% de los clientes son frecuentes es decir que la empresa ha satisfecho las necesidades a la gran mayoría de los clientes por el contrario tenemos un menor porcentaje de 28% de clientes ocasionales en los cuales tenemos que poner mayor atención para ganarnos su fidelidad hacia los productos y servicios que ofrece la empresa “Comercial V&M”.

La fidelidad se construye (o destruye) con cada experiencia que una persona vive en su interacción con la empresa y sus productos o servicios.

Se debe poner mayor énfasis en la experiencia que le brinda la empresa “Comercial V&M” a sus clientes ya sean frecuentes para así seguirles manteniendo u ocasionales para obtener su fidelidad.

Según la Tabla #3, se encuestaron a 58 personas de las cuales 3 personas que representa el 5,17% opinan que la formación cultural de los empleados es sobresaliente, mientras que 27 personas que representan el 46,55% dicen que es muy buena, 20 de ellas que representan el 34,48% dicen que es buena y 8 que representa el 13,79% comentan que es regular, y ninguna persona ha manifestado que es deficiente.

Según los datos obtenidos en la encuesta el 46,55% de los empleados tienen una formación cultural muy buena y el 34,48% buena es decir que la empresa no ha llegado a deficiente ya que ninguna persona opino eso de la empresa, pero tampoco se a logrado un porcentaje alto de sobresaliente tan solo un 5,17%.

Lo que impulsa a enfocarse más en la formación cultural de los empleados es decir en sus valores y actitudes en el momento de atender a un cliente lo cual lo debe hacer con respeto, con amabilidad, que el empleado tenga experiencia en lo que hace, conozca lo que vende, para eso debe educarse en una cultura enfocada a las metas que la empresa quiere lograr, para llegar al éxito en el comportamiento de los empleados y con ello al éxito de la empresa.

Esto significa que el verdadero éxito de la empresa es influenciado a menudo por las estructuras profundas (valores, actitudes, experiencias) y, que especialmente la formación cultural puede jugar un papel muy importante en el intento de transferir una cultura prevista (por ejemplo un modelo ideal) en la vida empresarial diaria.

Como podemos observar en la Tabla #4, en la cual se encuesta a 58 personas, 5 personas que representa el 8,62% opinan que la conducta de los empleados es sobresaliente, mientras que 25 personas que representan el 43,10% dicen que es muy buena, 21 de ellas que representan el 36,21% dicen que es buena y 7 que representa el 12,07% comentan que es regular, y ninguna persona ha manifestado que es deficiente.

La conducta de los empleados es de un 43,10% muy buena y un 36,21% buena, no se ha llegado a deficiente ya que ningún cliente opino eso pero un porcentaje considerable tenemos en regular el cuál es de 12,07 mayor que sobresaliente que es de un 8,62% lo que debería ser al contrario, por lo que se debe enfocar un poco más en la conducta de los empleados para llegar a un servicio de excelencia, ya que de eso depende una venta exitosa o fracasada.

Muchas veces la conducta de las personas se ve influida muy directamente por la opinión de las personas que están a su alrededor, quienes de alguna manera, consciente o inconscientemente, los inducen a hacer o dejar de hacer ciertas actividades.

Las personas tienden a escuchar a los que los rodean por su necesidad de pertenencia.

Los empleados de una organización tienden a tomar diferentes actitudes frente al trabajo, ya que el trabajo no solo debe de proporcionarle una retribución económica, sino debe de satisfacer sus necesidades más elevadas.

El 51,72% dicen que es muy bueno el compromiso de los empleados con su trabajo y el 6,90% sobresaliente, seguido de un 5,17% que comentan que es regular y el 36,21% opinan que es buena, lo cual impulsa a comprometerlos totalmente para lograr las metas empresariales y por medio de ellas las personales.

Antes de motivar, en primer lugar, hay que contratar trabajadores que sientan pasión por lo que hacen, porque no hay obligación cuando alguien no siente pasión por lo que hace.

El compromiso proviene de esta pasión y tenerlo significa tratar de innovar, de hacer las cosas diferente, de vivir el trabajo y a partir de esto poder hacer alguna aportación en cualquier escala y ámbito donde sea que se encuentres.

Mediante la Tabla #6 podemos observar que 55 de las personas encuestadas que representa el 20,00% han señalado que la empresa “Comercial V&M” tiene como valor organizacional el respeto, mientras que 47 personas que representan el 51,72% señalan el mejoramiento y pro actividad, 33 de ellas que representan el 12% dicen la confianza, 35 personas que representa el 12,73% señalan al profesionalismo, 49 se inclinan por el amor al trabajo 17,82 y 56 señalan a la honradez. 20,36%

El mayor valor organizacional que los clientes sienten en la organización es la honradez con un 20,36%, seguido del respeto con 20% y amor al trabajo con un 17,82% seguido del mejoramiento y la proactividad con un 17,09% en una minoría han señalado al profesionalismo con un 12,73% seguido por un 12% de confianza, estos valores por igualdad deben siempre priorizar en la empresa para ser una empresa de ética.

Se debe poner mayor atención en la confianza que los clientes sienten de la organización ya que según los resultados de la empresa es el menor porcentaje que se ha obtenido, al ganarse la confianza se ganará la fidelidad y así los demás valores de la que la organización transmite.

Los valores organizacionales afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de la compañía.

El 55,17% de los clientes tiene confianza en el momento de realizar su compra y el 31,03% dice que casi siempre tiene confianza y el 13,79 dice que a veces, esto es bueno para nuestra empresa ya que ninguno dijo que casi nunca y nunca han tenido confianza lo que fundamenta que gracias a los productos que ofrece la empresa “Comercial V&M” tienen confianza al momento de adquirirlos.

Las organizaciones que tienen altos niveles de confianza, también tienen altos niveles de entusiasmo, creatividad e innovación, y bajos niveles de ausentismo.

El 53,45% de los encuestados han recibido un buen servicio por parte de los empleados de la empresa seguido de un 31,03% que dicen que casi siempre y una minoría dice que a veces, y ninguno dijo que casi nunca y nunca se han encontrado

satisfechos, lo que nos permite tomar mayor atención para así cubrir con esas necesidades que en su totalidad no están cubiertas.

La satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta.

El 53,45% de los clientes tienen una buena apreciación hacia la empresa "Comercial V&M" ya que la calificaron como sobresaliente gracias a los productos y servicios que ofrece, seguido de un 29,31% que la calificaron como muy buena y un mínimo de 3,45% dijeron regular y ninguno dijo que era deficiente, lo que fundamenta que los clientes tienen un buen concepto de la organización ya que más del 50% califica a la empresa como sobresaliente, pero igual debemos poner mayor énfasis en el otro 50% que todavía no están totalmente satisfechos con la empresa.

La calificación de la empresa está directamente relacionada con la Evaluación del Desempeño que busca la obtención de resultados positivos para los trabajadores y la empresa en general.

Según la información obtenida nos indica que el 42,27% de las personas encuestadas consideran que la mayor fortaleza de la empresa es el producto ya que son buenos de calidad y variedad, el servicio queda en un segundo plano con un 35,94%, mientras que consideran en menor escala al personal con un 21,09%, lo que nos impulsa a enfocarnos más en ellos, dándoles capacitaciones, incentivos, logrando que se sientan parte de la organización no como un puesto de trabajo sino como su segundo hogar, que los objetivos de la empresa están involucrados con sus objetivos personales.

El producto, el servicio y el personal son aquellos elementos positivos que diferencian de la competencia, es por eso que hay que poner mayor atención en cada uno de ellos.

El 81,03% dice que cree que si se debería implantar estrategias culturales para así aumentar la adquisición de los productos de la empresa “Comercial V&M”, y un 18,97% dice que no.

Lo que manifiesta que al implantar estrategias culturales en la empresa se lograra un cambio positivo para la empresa ayudando alcanzar los objetivos deseados empresariales y personales.

Es aconsejable contemplar la administración estratégica desde una perspectiva cultura porque el éxito muchas veces depende del grado de apoyo que las estrategias reciben de parte de la cultura de la empresa.

Si las estrategias de una empresa están apoyadas por productos culturales como valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, historias, símbolos, lenguaje y héroes, entonces los gerentes muchas veces pueden aplicar los cambios sin problemas y con facilidad.

Una gran parte de los clientes calificaron a la empresa como sobresaliente con un 72,41% y con un mínimo de 18,97% la calificaron como muy buena y 8,62% la calificaron como buena.

Lo que indica que la empresa está cubriendo con las expectativas que buscaban los clientes, y una menor cantidad opina que la empresa es buena por lo que se supone no están totalmente satisfechos con el servicio o producto que ofrece la misma ya que tal vez en alguna ocasión tuvieron algún problema ya sea con los productos o servicios que ofrece la empresa.

Para evaluar un producto terminado, hay que tener en cuenta muchos factores. Todos los que entran en su elaboración, manipulación, distribución, impuestos y porcentaje de beneficios.

Según la encuesta realizada el 73,19% manifiestan que siempre están satisfechos con los beneficios que ofrece la empresa “Comercial V&M”, mientras que un 22,41% de las encuestadas señalan que casi siempre están satisfechos con los beneficios de la empresa y un 13,79% dicen que solo a veces están satisfechos con los beneficios que ofrece la empresa.

Por lo que podemos darnos cuenta que la mayoría de encuestados han recibido beneficios por parte de la empresa “Comercial V&M” lo que ayuda a que los clientes se mantengan con los productos y servicio que expende la empresa, por el contrario una minoría se encuentren solo a veces satisfechos lo que nos permite tomar más atención a ese grupo para cubrir con sus necesidad y posteriormente satisfacerles en su totalidad.

Existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la “mente” de los clientes y por ende, en el mercado meta.

Según los resultados obtenidos encuestamos un 48,28% de las personas han dicho que siempre adquieren los productos de la empresa “Comercial V&M”, mientras que un 36,21% dicen que casi siempre adquieren los productos de la empresa y tan solo un 15,52% opinan que solo a veces adquieren los productos de la empresa.

Lo que nos señala que los productos que ofrece la empresa “Comercial V&M” son acordes a las necesidades de los clientes, los mismos que compran con frecuencia y en cantidades grandes, esto es bueno para nuestra empresa al ser reconocida por ofrecer un producto bueno y de calidad.

Mediante la compra o adquisición de un bien o servicio, normalmente sujeta al pago de un precio, que los consumidores entramos en contacto con los empresarios y profesionales que nos los facilitan a cambio del precio pactado.

Según los resultados obtenidos un 58,62% de las encuestadas manifiestan que nunca han tenido problemas con los productos y servicios que ofrece la empresa “Comercial V&M”, mientras que un 37,93% opinan que casi nunca han tenido problemas con los productos y servicios que ofrece la empresa y tan solo un 3,45% de los encuestados que a veces han tenido problemas con los productos y servicios de la empresa.

Lo que indica que la mayor parte de los clientes no tienen problemas con el producto y servicio que ofrece la empresa “Comercial V&M” y una minoría si ha tenido problemas, por lo cual se debe enfocar en cuales son y corregirlos para así ofrecer a los clientes satisfacción tanto en los productos como en el servicio que ofrece la empresa.

Antes de pensar siquiera en vender un producto o servicio, primero tiene que analizar en profundidad las necesidades reales de sus prospectos y mostrarle en qué le va a beneficiar que el producto o servicio que va adquirir entre a formar parte de su vida.

Se puede expresar que 8,62% de los encuestados manifiestan que siempre el precio de los productos está acorde al bolsillo del público, mientras que el 58,62% opinan que casi siempre el precio del producto está acorde al bolsillo del público y el 32,72% dicen que a veces el producto está acorde al bolsillo del cliente.

Esto se debe a la competencia que existe entre las empresas que ofrecen el mismo producto y como estrategias se enfocan en los precios, mientras que “Comercial V&M” ofrece productos de calidad a un precio significativo pero la diferencia es el servicio que se debería cambiar para así diferenciarse de la competencia teniendo una cultura diferente e innovadora.

El precio es el monto de dinero asignado a un producto o servicio, o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

Como podemos apreciar en los resultados de las encuestas el 93,10% de los clientes observaron que la atención de la empresa es personalizada, mientras que el 6,90% de los clientes observaron que la atención no es personalizada.

Lo que nos señala que la empresa “Comercial V&M” brindan a sus clientes una atención personalizada para un mejor servicio para satisfacer todas sus necesidades, responder sus inquietudes y ayudarles en todo lo que esté al alcance de la empresa, la minoría de personas que opinaron lo contrario tal vez al ingresar a la empresa no recibieron una atención merecedora lo que es una falla de la empresa la cual no debe volver a suceder.

El éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que aquellas demandas de sus clientes sean satisfechas satisfactoriamente, porque estos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Según los resultados obtenidos el 30,17% opinan que la calidad es la mayor fortaleza de la empresa “Comercial V&M”, mientras que un 18,99% dicen que la mayor fortaleza es el empaque y un 27,37% considera que la mayor fortaleza es el diseño, y por último el 23,4% opinan que la marca es la mayor fortaleza.

La información obtenida nos indica que la mayoría de las personas encuestadas consideran que las mayores fortalezas de la empresa es la calidad y el diseño seguido de la marca y muy pocos se interesan en el empaque.

Esto nos indica que el producto que ofrece la empresa “Comercial V&M” está acorde a las necesidades del cliente por lo que el producto no es un problema en la empresa más bien es un punto fuerte, por lo que se debe enfocar más en el servicio el cual ayudará obtener nuevos clientes y al mismo tiempo alcanzar su fidelidad.

Un producto que satisfaga plenamente las necesidades de nuestros clientes, y de ser posible, algo más. Dotarle de eficaces servicios adicionales que ayuden a la fidelización y refuercen el valor de marca.

5.2 RECOMENDACIONES

Luego de haber analizado la situación actual de la empresa para poder incrementar las ventas se necesita lo siguiente:

La empresa “Comercial V&M” debe definir una metodología de la cultura organizacional para acaparar mayor número de clientes con el mensaje y conocimiento de los productos y servicios.

Al implantar estrategias culturales en la empresa se logrará un cambio positivo ayudando alcanzar los objetivos deseados empresariales y personales.

Todavía existe un mercado potencial al cuál se lo debe incorporar para eso hay que buscar formas para que sean nuestros clientes y que estos sean partícipes de todos los beneficios que son acreedores al pasar a hacer parte de este segmento, se podría lograr socializando a los clientes y empleados para dar a conocer las bondades de los productos y servicios y aprovechar la información para implementar estrategias de comunicación orientadas a la mejora de procesos comunicativos y a la apropiación de la cultura organizacional.

Para mejorar o continuar con el servicio que brinda la empresa “Comercial V&M” potenciándolo con un proyecto de cultura organizacional para un control interno para conocer las falencias y así realizar una retroalimentación o reestructuración de la misma, para tenerlos a los clientes satisfechos y muy contentos con los servicios que se presta.

Aplicar un modelo organizacional para mejorar la cultura de la organización, lograría un equilibrio y mejora del clima laboral, ya que la cultura es un factor que determina la eficiencia y eficacia administrativa.

Un programa de mejoramiento de la cultura organizacional, que permita a los ejecutivos poseer una herramienta guía para crear un ambiente laboral motivador que incida de manera positiva en la empresa logrando la excelencia administrativa.

Luego de analizar las falencias que tiene la empresa “Comercial V&M” se debe realizar una retroalimentación mediante un procedimiento para fomentar una cultura organizacional que permita utilizar, crear, intercambiar y preservar los conocimientos adquiridos y los que están por adquirir por los trabajadores, los que forman parte estratégica de su patrimonio, una vez que se reconoce el valor de los mismos en la creación de ventajas competitivas.

Es de gran importancia gestionar la identidad de la organización a partir del análisis de su cultura organizacional, como elemento fundamental de competitividad en un mundo globalizado.

Proponer una metodología de análisis a través de las partes interesadas, tanto al interior como al exterior de la organización.

Finalmente se muestra cómo los estudios de cultura e identidad, permiten a los gerentes conocer mejor su empresa y por consiguiente tomar decisiones más acertadas.

Es muy importante realizar un estudio de la cultura de la organización para así llegar a una nueva propuesta de abordaje que contempla no solo los rasgos visibles de la cultura organizacional, sino también los factores generadores de la misma.

Se requiere mirar la globalización también desde una perspectiva cultural.

Para interactuar en el entorno internacional se requiere de una identidad cultural fuerte y del fomento del conocimiento de nuestra cultura y de aquellas culturas de los mercados a los que se pretende llegar.

Se requieren esfuerzos para realizar una antropología del desarrollo, porque, la única forma de lograr cambios durables y con sentido, es incidiendo en la cultura, en el conjunto de los comportamientos, valores y costumbres de una comunidad o grupo social.

Conocer la cultura de la organización es importante ya que el comportamiento del personal que labora en las organizaciones potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación.

La cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr un equilibrio y mejorar los climas de trabajo.

La definición de variables e indicadores que determinen el objeto de estudio y la creación de procedimientos de diagnóstico que permita un conocimiento profundo del comportamiento de este fenómeno, y en consecuencia poderle gerenciar en función de procesos de cambio y desempeño empresarial.

La cultura es en la organización como la personalidad del individuo.

A través de un diagnóstico de la Cultura Organizacional se debe obtener un conjunto de rasgos que caracterizan la cultura de una organización determinada y que la hacen única, por tanto representa su identidad.

La cultura interviene en los procesos organizacionales.

Para el dirigente la dimensión individual no basta, pues el grupo no es sólo la suma de los individuos sino una entidad plena con su propia realidad; por lo tanto,

la cultura ayuda a comprender la colectividad y los paradigmas bajo los cuales ésta funciona y constituyen patrones de referencias para enfrentar el futuro.

La cultura determina la forma en que la empresa decide encarar el entorno.

Define lo que el grupo considera su Misión o razón de ser y ésta no es más que la declaración de la organización para resolver sus problemas de supervivencia y expresar lo que manifiesta su identidad.

Teniendo como base un modelo propuesto, éste no es más que el conjunto de procedimientos y técnicas que debe aplicar el investigador para darle solución al problema planteado de una forma más efectiva y eficaz.

Dicha metodología le permite a la organización objeto de estudio, diagnosticar qué elementos dentro de su sistema de gestión le impiden adaptarse al entorno y obtener los resultados deseados.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

Instructivo para fomentar una nueva cultura organizacional que favorezca a las ventas en la empresa “COMERCIAL V&M”

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título:

Instructivo para fomentar una nueva cultura organizacional que favorezca a las ventas en la empresa “COMERCIAL V&M”

Institución Ejecutora:

Empresa Comercial “V&M” de la ciudad de Ambato

Beneficiarios:

Directivos, clientes internos y externos de la Empresa Comercial “V&M”

Ubicación:

Parroquia Santa Rosa, sector centro, calles panamericana y Eloy Alfaro, Ambato, Tungurahua, Ecuador

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Enero 2012 Fin: Junio: 2012

Equipo Técnico Responsable:

Sra. Pilar Miño (Propietaria de la empresa Comercial “V&M”).

Ing. Patricio Villacís (Vicepresidente de la Empresa Comercial “V&M”).

Ing. Fernanda Aldás (Asesora directa de la presenta propuesta).

Costo:

1320.00 dólares americanos

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones deben considerar nuevos esquemas de referencia porque de continuar con los mismos se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad, son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan relevante que se evidencia cómo la conducta cambia al momento de traspasar las puertas de una organización.

En nuestro país y especialmente en nuestra región, es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Teniendo en cuenta que el planteamiento de una cultura organizacional permite establecer normas, principios, objetivos y conduce al mejoramiento del manejo de la comunicación interna y al buen desarrollo de los procesos comerciales e institucionales, es muy importante que se establecieran y socializaran de tal forma que se apropiaran por cada uno de los miembros de la organización.

La cultura organizacional integra la organización, es una herramienta que ayuda a hacer inteligente el proceso de interacción social dentro de ella, permitiendo que se concreten intereses en común que creen valor para la compañía.

Según la investigación realizada dentro de la empresa “Comercial V&M”, la organización no cuentan con componentes que reflejen una cultura organizacional bien cimentada, no como un elemento instrumental sino estratégico, que permitiera una dinámica organizacional encaminada a reafirmar la interrelación de los integrantes de las empresas.

La ausencia de estos componentes se evidencia en el desconocimiento de la razón de ser, los objetivos, proyecciones y procesos de comunicación interna. Así mismo no existe una convergencia en el accionar del personal de la organización. Es necesario que los directivos se sientan cómodos para la toma de decisiones en un entorno cambiante, y que acoplen sistemáticamente las estrategias comerciales y decisiones de acciones con las estratégicas de mayor rango.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Ya realizada la investigación y conociendo más de cerca el problema que tiene la empresa es importante definir una cultura organizacional que sirva como herramienta administrativa para conseguir que la empresa se posicione en el mercado y al mismo tiempo incremente las ventas del día a día.

La cultura organizacional enfocada en sus componentes está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

Determinar la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La identificación del personal tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorías, como elementos de la dinámica organizacional.

Conocer los componentes de la cultura organizacional es importante ya que el comportamiento del personal que labora en las organizaciones potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. La identificación de sus miembros, la capacitación, el desarrollo de Hábitos, el análisis de la Cultura, el compromiso con el cliente, el programa de Reconocimiento son factores determinantes en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr un equilibrio y mejorar los climas de trabajo.

Los miembros de la organización están llamados a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales.

El mismo que nos permitirá desarrollar el servicio para ser competitivo y a su vez sea apreciado y sostenido por los clientes ya que toda organización debe medir fuerzas y prestar aquellos servicios que les acentúen y que minimicen las debilidades.

Una cultura organizacional orientada a ventas debe tener como base lograr la mejor experiencia para el cliente

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 General

Diseñar un Instructivo, que permita fomentar una nueva Cultura Organizacional, que favorezca a las ventas en la empresa “Comercial V&M”

6.4.2 Específicos

- Efectuar un diagnostico Cultural de la empresa “COMERCIAL V&M”
- Determinar características, que describan la nueva cultura organizacional
- Establecer acciones, para fomentar la cultura organizacional, que sirva de soporte para las ventas

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Socio- Cultural

Al aplicar la cultura organizacional se debe crear una relación interpersonal tanto los clientes internos como los externos con los cuales hay que mejorar y mantener buenas relaciones, la cultura organizacional influye directamente en el comportamiento de cada individuo, las condiciones de vida, las costumbres, sus mitos, sus hábitos, sus rutinas de trabajo son percibidas de distinta manera , tomando en cuenta estos factores el proyecto está encaminado a innovar de acuerdo al medio social en el cual se desenvuelve.

Organizacional

Este factor es de gran importancia en la formulación de estrategias para este proyecto ya que incide directamente con los clientes internos los mismos que son los involucrados en el problema de estudio. Determina si existe una estructura funcional y/o divisional de tipo formal o informal que apoyen y faciliten las relaciones entre personal, sean empleados o gerentes, de tal manera que provoquen un mejor aprovechamiento de los recursos especializados y una mayor eficiencia y coordinación entre los que diseñan, procesan, producen y comercializan los productos o servicios.

Ambiental

Es un factor importante ya que forma un conjunto de variables o factores externos que envuelven y ejercen influencia sobre la empresa, afecta y condiciona la vida de las personas o de una sociedad, ya que los empleados de una empresa interactúa diariamente con el ambiente, y al hablar de cultura organizacional se tratará la armonía que exista entre el personal de la empresa y medio ambiente.

Financiero

Este factor es factible ya que la empresa cuenta con los recursos necesarios para aplicar la metodología de la cultura organizacional buscando la mejora de la empresa, capacitando a los clientes internos para obtener resultados positivos en la atención al cliente, siendo así esto se considera como una inversión mas no como un gasto ya que ayudará a lograr los objetivos deseados llevando a la empresa a ser más competitiva.

Legal

Con la adecuada utilización de la cultura organizacional se encamina a cumplir con todas las normas y leyes que rigen tanto a nivel del mercado como de la empresa para así poder funcionar con normalidad y bajo las normas exigibles.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

Según ROBBINS “La Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.”

Este sistema contiene un grupo de características clave que la organización valora.

Cultura Dominante.- Expresa los valores centrales que son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización.

Valores Centrales.- Son los valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización.

Subculturas.- Mini culturas dentro de la organización, que generalmente se definen por las designaciones departamentales y/o por la separación geográfica.

Cultura Fuerte.- Cultura en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.

Una cultura organizacional fuerte favorece la consistencia en el comportamiento. En este sentido se reconoce que ésta pueda actuar como sustituto de la formalización.

FUNCIONES DE LA CULTURA

- Tiene un papel de definición de fronteras.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso, más grande que el interés personal de un individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Sirve como un mecanismo de control que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

LA CULTURA COMO DESVENTAJA

- Barrera contra el cambio.
- Barrera hacia la diversidad.
- Barreras contra las fusiones y adquisiciones.

CÓMO COMIENZA UNA CULTURA

- Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de esa organización.
- Tienen una visión de cómo debería ser la organización.
- No están restringidos por costumbres o ideologías anteriores.
- El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

CÓMO MANTENER VIVO UNA CULTURA

- **Selección.**- La decisión final sobre quien será contratado estará influida de manera significativa por el juicio que formule quien tome la decisión de que tanto se integran los candidatos a la organización.
- **Alta Gerencia.**- Los gerentes, con lo que dicen y su comportamiento establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización.
- **Socialización.**- Los empleados cuando ingresan a la organización no están familiarizados con su cultura, pudiendo llegar a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidos.

CÓMO APRENDEN LA CULTURA LOS EMPLEADOS

- **Historias.**- Relatos que circulan en las organizaciones y suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización. Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.
- **Rituales.**- son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, indican que metas tienen mayor importancia, que gente es importante y quien no lo es.
- **Símbolos Materiales.**- Estos símbolos materiales comunican a los empleados quien es importante, el grado de igualitarismo deseado por la gerencia de alto nivel y la clase de comportamiento que es apropiado.
- **Lenguaje.**- Muchas organizaciones y unidades dentro de las mismas, usan el lenguaje como una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje los miembros evidencian su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

TIPOS DE CULTURAS

- **Cultura de equipo de Béisbol.**- Atraen a empresarios, innovadores y personas a las que les gusta correr riesgos y pagan a los empleados por lo que producen.
- **Cultura de Club.**- Se valoran la edad y la experiencia. Recompensan la antigüedad y ofrecen empleo estable y seguro. También recompensa la lealtad, el compromiso y la “adaptación”.
- **Cultura de Academia.**- Ponen énfasis en capacitar a los empleados para convertirlos en expertos de una función específica. Tienden a contratar a los empleados desde temprano. Con frecuencia desde la universidad.
- **Cultura de Fortaleza.**- Está preocupada por la supervivencia. Promete poco en cuanto a la seguridad y empleo y pasan dificultades para recompensar a los empleados con buen desempeño. Es normal que cada cierto tiempo se reduzcan de tamaño o se reestructuren.

Según **CHIAVENATO (2007)** “Las organizaciones son sistemas de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe solo cuando: Hay personas capaces de comunicarse, que está dispuesta a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común.”

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA SOCIAL: Desde el punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales (o grupos humanos) intencionalmente construida y reconstruidas para el logro de los objetivos específicos. Esto significa que construyen de manera planeada y organizada para el logro de los objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menos costos y con menor esfuerzo, las organizaciones se construyen, es decir, se reestructuran y redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios.

Es el conjunto de hábitos, creencias, valores, y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización, día con día y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. Existen culturas conservadoras que se caracterizan por su rigidez, y culturas adaptables que son flexibles y maleables. Las organizaciones deben adoptar culturas adaptables y flexibles para obtener mayor eficiencia y eficacia de sus miembros participantes y alcanzar la innovación necesaria para navegar por los cambios y transformaciones del mundo cultural.

Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
Reforzar la estabilidad del sistema social
Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de

decisiones Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

El desarrollo es una condición social, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos. Todos los grupos sociales tendrían acceso a las organizaciones y a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición y que sus culturas y tradiciones sean respetadas.

Creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización. Se busca la motivación en conjunto con el compromiso, el compartir objetivos comunes y el incremento de lealtad. Desarrollo de espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas. Perfeccionamiento de la percepción común sobre el ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización.

6.7 METODOLOGÍA

La cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

La cultura proporciona un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores. Integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse.

Es la cultura la que guía las relaciones del trabajo diario y determina la forma en que la gente se comunica con la organización. Ayuda a la organización a adaptarse al entorno externo. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas, puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de la organización.

CÓMO SE APRENDE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que cada miembro de una organización aprenda y viva a diario la cultura de su institución debe conocerla a fondo. La cultura por sí misma no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura en una forma mucho más tangible

Las fases que se tienen en cuenta para efectuar el Diagnóstico Cultural se incluyen en el siguiente proceso:

1. Pre-análisis de la Organización.
2. Estudio de la Organización en su Entorno.
3. Estudio Organizativo Jerárquico - Servicio de la Organización.
4. Estudio de las Funciones, Actividades y Tareas, y de los Principales Flujos informativos.
5. Caracterización de los trabajadores.
6. Caracterización del Consejo de Dirección.
7. Diagnóstico de la Cultura Organizacional.

Cada elemento a tener en cuenta en el estudio de la cultura organizacional se detalla con relación a: objetivos, actividad a realizar y resultados.

1.- El Pre-análisis de la Organización

Objetivo: Conocer cómo surge la organización, sus fundadores, productos, servicio, cambios de estructuras que ha tenido o de otro tipo, éxitos y fracasos, etc.

Actividad a Realizar

- Estudio de documentos sobre la entidad como: memorias, estados financieros, otras.
- Entrevistas preliminares a: dirigentes de la organización, superiores jerárquicos de la misma, otras.
- Observaciones generales a la organización en funcionamiento.

Resultados a Obtener

Conocimiento general de la Organización: Actividad que realiza resultados positivos, ubicación geográfica, participación en el mercado, ubicación del local, adornos diseño, limpieza, productos ociosos, áreas no utilizadas, áreas de bodega, otros datos de interés.

2.- Estudio de la Organización en su Entorno

Objetivo: Obtener un conocimiento detallado y completo de la organización en su interacción con el entorno.

Actividades a Realizar

- Reuniones de grupos.
- Entrevistas a dirigentes y trabajadores.
- Consultas de leyes, decretos, resoluciones y otros instrumentos legales que definen las relaciones a la organización.

- Estudios de documentos tales como: estados financieros, facturas, manuales de organización, procedimientos y normas, salida de almacenes, artículos, documentos.
- Listado de clientes y proveedores
- Visita a clientes y proveedores.
- Observación del desarrollo de reuniones y puestos de trabajos.

Resultados a Obtener

Relación de proveedores, clientes, entidades subordinadas, otras instituciones vinculadas a la organización, productos que vende y/o compra, servicios que se presta, principales competidores, etc.

3.- Estudio de la Organización - Servicio de la Organización

Objetivo: Conocer cómo está organizada internamente la organización, cómo realiza sus actividades fundamentales, productos, innovación, etc.

Actividades a Realizar

- Entrevistas a dirigentes y trabajadores. Observaciones a directivos y empleados.
- Consulta de documentos de la organización, informes estadísticos y contables, organigramas, etc.
- Observaciones detalladas al proceso de servicio.
- Visitas a las áreas de trabajo.
- Facilitación de reuniones de trabajo.
- Aplicación de técnicas de recopilación y valoración de información en grupo como:
- Tormentas de Ideas, votaciones ponderadas, mapas de colores, matrices, otras.

Resultados a Obtener

Estructura Organizativa, procesos principales cantidad de dirigentes y trabajadores, categoría ocupacional, fundadores, Misión, Visión, Objetivos de la Organización, Áreas de mayores dificultades, tipo de tecnología utilizada, etc.

4.- Estudio de las Funciones, Actividades y Áreas

Objetivo: Conocer cómo se realizan las funciones, actividades y tareas de la organización, régimen de trabajo, el funcionamiento del Sistema de los Recursos Humanos, Sistema de Calidad, etc.

Actividades a Realizar

- Observaciones detalladas a comportamientos y habilidades relacionadas con las funciones, actividades y tareas que se realizan, cómo se trasmite a los nuevos trabajadores las reglas de comportamiento, las normas y costumbres.
- Estudio de manuales de normas, organización y procedimientos.
- Entrevistas a dirigentes y trabajadores.
- Facilitación de reuniones de trabajo.
- Determinar deficiencias, inconsistencias y dificultades en los mismos.
- Observar cómo funcionan las reuniones, periodicidad.
- Aplicación de técnicas de recopilación y valoración de información en grupo como:
 - Tormentas de Ideas, votaciones ponderadas, mapas de colores, otras.

Resultados a Obtener

Forma en que se acometen las actividades y tareas en la organización. Disciplina laboral.

- Funcionamiento del Sistema de Recursos Humanos y otros.
- Funcionamiento del Proceso de Aprendizaje Cultural.
- Funcionamiento de los reglamentos, políticas y normas escritas.
- Desarrollo de las reuniones, su organización la participación, duración, y conducción.

5.- Caracterización de los Trabajadores:

Objetivo: Conocer el clima real y deseado entre los integrantes, su integración, conflictos, motivaciones, normas, hábitos, costumbres, forma de vestir, existencias de subculturas, entre otros elementos.

Actividades a Realizar

- Vistas a las áreas de trabajo.
- Entrevistas a trabajadores y dirigentes.
- Aplicación de cuestionarios, encuestas, tormentas de ideas, etc.
- Participar en actividades festivas, políticas que se realicen.

Resultados a Obtener

Caracterización de los trabajadores

6.- Caracterización de los Directivos:

Objetivo: Conocer la orientación en cuanto a la toma de decisiones, y otras características fundamentales en cuanto a la forma de dirigir la actividad, motivaciones, utilización de su tiempo, integración como grupo de dirección, cómo conducen las reuniones, grado de participación en la solución de problemas, la delegación de autoridad.

Actividades a Realizar

- Entrevistas a trabajadores y dirigentes.
- Aplicación de cuestionarios, encuestas, tormentas de ideas, entrevistas, etc.
- Participar en actividades festivas que se realicen.
- Observación de reuniones.
- Procesamiento de información, análisis de resultado.

Resultados a Obtener

Caracterización de los dirigentes de la organización.

7.- Diagnóstico de la Cultura Organizacional

Objetivo: Informar sobre los resultados del estudio realizado. Se puede hacer por escrito, a manera de informe o de forma oral.

La forma de dar a conocer los resultados se deja a consideración del Consultor, dada las condiciones de la Organización, previa coordinación con la Dirección de esta.

Luego de haber realizado el estudio de la organización se procederá a realizar el Instructivo para fomentar una nueva cultura organizacional que favorezca a las ventas en la empresa “COMERCIAL V&M”.

Para ello se utilizará los siguientes recursos:

Asesoría Técnica:

Se solicitará el asesoramiento de especialistas, expertos en el tema de cultura organizacional y en empresas comercializadoras de materiales de construcción.

Dotación de Materiales:

Se dotará a los responsables y participantes de materiales relacionados con los temas teóricos prácticos, desarrollados en cada uno de los procedimientos.

Acompañamiento del Proceso:

Permitirá detectar oportunamente las dificultades que se presenten durante la implementación del procedimiento propuesto de cultura organizacional específicamente durante el desarrollo de las actividades, a fin de tomar las medidas correctivas pertinentes.

El modelo Teórico y el Procedimiento Propuesto Permiten:

Analizar el funcionamiento de una organización desde el punto de vista global y en un entorno dado. En este sentido la definición que da la empresa a su entorno y la manera en que entienden deben sobrevivir, adaptarse o crecer en el mismo.

Analizar las relaciones empleado-cliente permitiendo detectar variables tales como: valores, actitudes, creencias, así como el lenguaje común, etc.

Analizar al individuo desde el punto de vista de su productividad y la satisfacción con el trabajo.

Luego de haber realizado el Diagnostico Cultural de la organización se procede a determinar las características que describan la nueva Cultura Organizacional:

Características que describan la nueva Cultura Organizacional**Aspectos a Analizar:**

- Características que describen la cultura organizacional.
- Características que debe tener una cultura organizacional orientada a las ventas.

- Es en este paso donde el investigador debe dejar claro cuál es la orientación que tiene la cultura actual y que elementos son los que describen o le faltan a la cultura organizacional, para ser orientada hacia las ventas.

Las características:

1.- Identidad de sus miembros:

Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.

Alcanzando el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

“Los empleados deben reconocerse en los objetivos de la organización, y preguntarse: ¿Me identifico con ellos? Ese tipo de identificación actúa como factor de motivación”.

2.- Énfasis en las ventas: las actividades de trabajo se organizan con relación a las metas que desea alcanzar la empresa.

3.- Excelente servicio: Mediante las siguientes reglas:

Regla de Platino.- Debemos actuar con nuestros clientes como consultores, asesorar sobre los que ello requieren o necesitan, no obligar o manipular a nuestros clientes para que compren dicho producto y/o servicio por que definitivamente los gustos de los clientes no serán igual a de los empleados.

Regla de Oro.- Se rige básicamente en “Tratar a los demás como te gusta a ti que te traten”

4.- Lo cotidiano del Comportamiento Observable: el lenguaje y los gestos utilizados, lo rituales, las rutinas y procedimientos que utilizan al momento de interactuar con los clientes, el mismo instante en que realiza una venta.

5.- Las normas y reglas: que influyen en el comportamiento en el momento que se realiza una venta.

Las normas indican a las personas lo que deben hacer o no hacer, en determinadas situaciones. O desde el punto de vista del individuo, las normas le dicen lo que se espera de él. Todos los grupos tienen sus normas. A veces, son sólo sobreentendidas, pero otras veces son explícitas, habladas y puede ser que hasta escritas.

6.- Los Valores Dominantes: definidos por una organización, como la ética, el respeto por las personas, la calidad de sus productos o los precios bajos.

- Valores Terminales

Estados finales de la existencia; metas que una persona quisiera conseguir a lo largo de su vida.

- Valores instrumentales

Modos preferibles de comportarse o los medios para conseguir los valores terminales

7.- Las Reglas de Juego: cómo funcionan las cosas, que debe aprender el empleado para tener éxito personal y organizacional, como debe tratar al cliente en el momento de la compra.

8.- Ventajas Competitivas: entendiendo por ellas la combinación eficiente de capacidades y recursos que permiten diferenciar a la organización de sus competidores

Establecer acciones para fomentar la cultura organizacional que sirva de soporte para las ventas

Objetivo: Proponer acciones que permitan implantar una nueva cultura organizacional orientada a las ventas.

Métodos Técnicas a Utilizar: Análisis. Trabajo en grupo, tormenta de ideas.

Sugerencias:

1. Las acciones deberán ser consecuentes con el diagnóstico y los análisis realizados.
2. Responder a la necesidad real de orientar la cultura organizacional hacia las ventas.
3. Deben ser incorporadas al proceso estratégica de la empresa para obtener mejores resultados

Una vez identificada las características de la Cultura Organizacional se procederá a describir las acciones las cuales ayudarán alcanzar el objetivo deseado:

- Identidad de sus miembros:

Se debe lograr que los empleados tengan sentido de pertenencia, se trata de que los trabajadores sientan que forman parte de un “nosotros”. Es decir, conseguir que se sientan involucrados en todo lo que concierne su trabajo y no sentirse como un factor separado de su compañía.

La identidad cultural de una empresa surge, de "generar y compartir" unas experiencias comunes, en la tarea de alcanzar los objetivos. La empresa se consolida, en la medida en que comparte una tarea común y unos significados comunes. Su identidad es, entonces, ese "nosotros común" de quien comparte esfuerzos y objetivos. Por eso, decimos, que todo agrupamiento "es" una cultura. Si la identidad cultural es una membrana psicológica que une al grupo en

un nosotros que lucha por un objetivo..., entonces, la identidad cultural no es otra cosa que esa nuclearidad cultural que nos cohesiona y diferencia como grupo, y que nos otorga eficacia en la consecución de los objetivos del grupo a que pertenece.

Para ello se debe constantemente entregar capacitaciones y cursos a los empleados lo cual revela una identidad de compromiso con los trabajadores, lo que se traduce en admiración o respeto por parte de los trabajadores, y al mismo tiempo ellos se sienten comprometidos con la organización y van a dar lo mejor de ellos para así alcanzar con éxito los objetivos deseados de la organización.

- **Énfasis en las ventas**

Cada vez que se dedique a vender a los clientes resalte siempre los diez mandamientos de la atención al cliente.

1. El cliente por Encima de Todo. Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.
2. No hay nada Imposibles Cuando se Quiere. A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que él desea.
3. Cumple todo lo que Prometas. Son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
4. Solo hay una forma de Satisfacer al Cliente, darle más de lo que espera. Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.
5. Para el cliente tú marcas la diferencia, las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6. Fallar en un punto significa fallar en todo, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar nos equivocamos y le damos algo diferente, todo se va al piso.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos, los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente, la única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar, si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

- **Excelente servicio:**

Regla de Platino.- Debemos actuar con nuestros clientes como consultores, asesorar sobre los que ello requieren o necesitan, no obligar o manipular a nuestros clientes para que compren dicho producto y/o servicio por que definitivamente los gustos de los clientes no serán igual a de los empleados.

Regla de Oro.- Se rige básicamente en "Tratar a los demás como te gusta a ti que te traten"

Las personas que dirigen las empresas es decir los líderes conciben al servicio como la clave del éxito pues saben que constituyen la parte integral del futuro de la organización fundamentalmente el servicio es la mejor estrategia para generar

beneficio, la búsqueda de ofrecer un buen servicio no es una tarea fácil, se debe lograr cada día, semana, mes y año y debe estar en un constante análisis.

Siempre se debe conseguir que nuestro cliente no solo se quede satisfecho con nuestro servicio sino encantado.

- **Lo cotidiano del comportamiento observable**

Rituales.- Secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores principales de la organización. Las ceremonias de fin de año y las conmemoraciones del aniversario de la organización son rituales que reúnen y aproximan la totalidad de empleados para motivar y reforzar aspectos de la cultura de la organización, así como para reducir los conflictos.

Gestos.- Un gesto es una forma de comunicación no verbal ejecutada con alguna parte del cuerpo, y producida por el movimiento de las articulaciones y músculos de brazos, manos y cabeza.

El lenguaje de los gestos permite expresar una variedad de sensaciones y pensamientos, desde desprecio y hostilidad hasta aprobación y afecto.

Los gestos siempre son muy propios de quien los efectúa: a continuación se presenta algunos que se deberá y no se deberá utilizar en la empresa:

- Exhibir las palmas: verdad, honestidad, lealtad.
- Frotarse las palmas: expectativa positiva.
- Frotar el pulgar contra el índice: interés por el dinero.
- Mantener los dedos entrelazados se usa para disimular una actitud negativa.
- Manos tomadas detrás de la espalda: superioridad, autoridad, seguridad, cuando en esta posición se toma la muñeca o el brazo significa autocontrol.
- Manos detrás de la cabeza: actitud dominante, de superioridad.

- Apoyar la cabeza en la mano es una señal típica de aburrimiento. Mucho cuidado.
- Acariciarse la barbilla significa que está tomando una decisión, acariciarse la nuca: enojo o frustración.
- Darse una palmada en la frente o nuca señal de que algo se olvidó.

El cuerpo también habla, aunque no nos demos cuenta: miente, seduce, dice la verdad, arremete y mucho más. Aprendamos a leer el lenguaje corporal, y sabremos lo que realmente quiere nuestro cliente o lo que estamos transmitiendo sin saber.

Es importante ser consciente de nuestras propias señales y aprender a analizar los gestos en su conjunto siempre teniendo en cuenta las circunstancias y las raíces culturales de la persona.

En el momento que interactuamos con el cliente debemos utilizar el siguiente LENGUAJE CORPORAL:

- Cara relajada y controlada, Comunica preparación y comodidad, sonrisa natural y sincera, comunica seguridad y gusto por lo que haces.
- Cara ansiosa y rígida, Comunica falta de preparación, inexperiencia e incomodidad.
- Sonrisa forzada o falsa. Comunica inseguridad y poco gusto por lo que haces.
- Contacto visual constante Comunica interés y que el cliente es importante para ti.
- Movimiento corporal relajado. Comunica control y agrado por lo que hago.
- Poco contacto visual. Comunica falta de interés y confianza en sí mismo.
- Movimiento corporal Comunica falta de control en la situación, no me gusta lo que hago.

OJO con lo que se debe y no se debe hacer, de utilizar una buena cultura organizacional depende una venta exitosa.

TU VOZ

El tono de voz que lleva al éxito en las relaciones con el cliente, puede ser descrito con cualquiera de estas siete características:

1. Alegre
2. Cálida, cómoda y comprensiva.
3. Bajo control.
4. Clara, directa y natural
5. Relajada
6. Proyectada
7. Con Resonancia y buena Respiración

- Las normas y reglas

Las normas indican a las personas lo que deben hacer o no hacer, en determinadas situaciones. O desde el punto de vista del individuo, las normas le dicen lo que se espera de él. Todos los grupos tienen sus normas. A veces, son sólo sobreentendidas, pero otras veces son explícitas, habladas y puede ser que hasta escritas.

Existen dos tipos de normas:

Normas Jurídicas: son las normas contenidas en reglamentos u ordenamientos, su violación es un acto ilícito y conlleva sanciones de tipo pecuniario o administrativa.

Normas Sociales: es un amplio grupo de normas socialmente reconocidas, como la moda, la tradición, los usos y costumbres, etc. Su incumplimiento no implica

una sanción institucionalizada, aunque sí algún tipo de recriminación o reproche social.

Reglas para lograr satisfacción del Cliente:

1. Mostramos comprensión hacia el cliente
2. Los hacemos sentir, que son bien recibidos
3. Les ayudamos a sentirse importantes
4. Les proporcionamos un ambiente cómodo y agradable

Una vez que las normas son establecidas y aceptadas, influyen en el comportamiento de las personas sin necesidad aparente de controlarlas externamente.

De la misma manera, la función de las normas dentro de la empresa es reglamentar el comportamiento de los empleados diciéndoles lo que se permite y lo que no se permite en el lugar de trabajo.

- **Los valores dominantes** definidos por una organización, como la ética, el respeto por las personas, la calidad de sus productos o los precios bajos.

A continuación vamos a describir algunos valores que se debe implementar en la empresa para conseguir el objetivo deseado.

Una ACTITUD positiva:

- Desata el entusiasmo
- Favorece la personalidad
- Aumenta la Productividad
- Proporciona energía

VOCACIÓN DE SERVICIO

Significa la convicción que tiene el empleado para satisfacer las necesidades del cliente, lo cual se manifiesta en la manera en que actúa.

ACTITUD DE SERVICIO

Interés verdadero que mostramos para dejar satisfecho al cliente, mediante el óptimo desempeño de nuestras funciones. Es el resultado de un estado mental influido por sentimientos, valores, tendencias del pensamiento y de la acción.

COMUNICACIÓN

Constante y efectiva, entre todos los miembros que forman parte de la empresa y la comunicación que existe entre nuestros proveedores y clientes.

CONFIANZA

En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.

EXCELENCIA

Buscamos ejecutar nuestro trabajo de forma disciplinada, rigurosa y eficiente, haciendo del día a día una oportunidad para mejorar de forma continua nuestro desempeño, procesos, servicios y relación con nuestros clientes.

COMPROMISO

- Mostrar compromiso total con lo que somos, decimos y hacemos.
- Actuar con transparencia y honestidad
- Ser responsable de las acciones individuales

- Respetar la confidencialidad de la información
- Cumplir oportunamente con los compromisos adquiridos
- Respetar a las personas sin discriminación de raza, sexo, edad, orientación sexual o creencias religiosas.

CALIDAD

Hacer las cosas con excelencia desde el principio.

- Realizar el trabajo según las especificaciones, sin cometer errores.
- Superar las expectativas de nuestros clientes
- Cumplir con los tiempos de entrega
- Buscar oportunidades para el mejoramiento continuo
- Respetar los procesos establecidos en los manuales de procedimientos.

LIDERAZGO

- Pensar estratégicamente y ejecutar de manera impecable.
- Ser un modelo a seguir, liderar con el ejemplo e inspirar a otros.
- Efectuar el trabajo con pasión y convicción.
- Mostrar iniciativa personal
- Planificar y aceptar los cambios objetivamente
- Desarrollar el talento y motivar el pensamiento creativo
- Ser responsable por los resultados
- Promover la seguridad en el área de trabajo.

TRABAJO EN EQUIPO

- Cooperar y participar, con agrado en el desarrollo de los objetivos comunes.
- Crear un ambiente de respeto, armonía y compañerismo.
- Establecer una comunicación oportuna y efectiva a todo nivel
- Ser flexible, compartir el conocimiento y buscar retroalimentación.

- Ser responsable al expresar nuestras y opiniones, respetando las normas del buen hablante y del buen oyente.
- Ser asertivo en el manejo de los conflictos, mostrando tolerancia, paciencia y comprensión frente al pensamiento de los otros.

RESPONSABILIDAD LABORAL

- La responsabilidad personal tiene dos aspectos importantes:
- La habilidad de responder ante todo lo que sea necesario para alcanzar un objetivo, nos sea ordenado o no.
- La capacidad de responder de las consecuencias de nuestros actos, sin pretextos y sin echar la culpa a otros.
- La responsabilidad incluye el cumplimiento oportuno y completo de los compromisos, aunque hayan sido otorgados verbalmente.
- La responsabilidad implica el manejo adecuado de la información que poseemos y el sentido constructivo de lo que decimos.

VOCACIÓN DE SERVICIO PARA SATISFACER AL CLIENTE

Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

A tu servicio, siempre

Un ambiente basado en valores permite que las personas desarrollen una vida productiva y sobre todo...satisfactoria.

- **Las reglas de juego**

Para alcanzar el objetivo deseado se debe desarrollar una actitud de cercanía y calidez con el cliente:

- Salúdelo con cortesía y amabilidad

- Trátelo de manera personal y amigable
- Centre su atención en él
- Identifique y entienda las necesidades del cliente
- Utilice la habilidad de escucha
- Exprese empatía
- Identifique y entienda las necesidades específicas del cliente
- Procure una solución que satisfaga la necesidad
- Entienda los requerimientos del cliente
- Clarifique sus propios requerimientos
- Ofrezca la solución adecuada
- Maneje adecuadamente la insatisfacción
- Escuche con atención y comprenda la queja
- Clarifique sus requerimientos
- Explique la solución que usted dará al Problema
- Optimice el servicio
- Supere las expectativas del cliente
- Anticípese a probables fallas
- Responsabilícese de su compromiso

- **Ventajas Competitivas**

Entendiendo por ellas la combinación eficiente de capacidades y recursos que permiten diferenciar a la organización de sus competidores.

SERVICIO AL CLIENTE Y VENTAJA COMPETITIVA

Una de las maneras de obtener una sólida posición competitiva es la de dar un servicio extraordinario a los clientes, es decir, crear valor para los clientes. El que algo sea valioso para los clientes no quiere decir que estén dispuesto a pagar mucho por ello, sino lo mínimo indispensable: aquella cantidad de dinero que asegura que el proveedor siga en el negocio.

Una empresa crea valor para sus clientes por encima de sus competidores ofreciendo un producto que el cliente valora de un modo especial, o cuando lo ofrece un servicio diferente es decir, una atención que el cliente se encuentre encantado en nuestra empresa y encantado con nuestro producto.

Para tener éxito y diferenciarnos de la competencia se utilizará el siguiente decálogo de la atención personalizada

1. Levantarse y sonreír para recibir a la persona.
2. Saludar y presentarse con cortesía.
3. Preguntar en que puede servir.
4. Ofrecer asiento.
5. Escuchar y observar cuál es su necesidad.
6. Proponer soluciones y/o efectuar acciones.
7. Establecer y concretar un compromiso mutuo.
8. Acordar fecha para dar seguimiento al servicio.
9. Despedirse cordialmente.
10. Dar seguimiento al servicio llamando o visitando y fundamentalmente, que los clientes nos vuelvan a elegir, es decir mayor ventas, mayor rentabilidad.

Conocer los resultados que se desea alcanzar mediante las acciones propuestas

Objetivo: Evaluar los resultados de las acciones propuestas.

Métodos y Técnicas a Utilizar: Análisis de las acciones realizadas.

La empresa es quien debe determinar cuáles serán las acciones que se utilizar. En una empresa en la cual el Cliente es el epicentro y razón de ser de la empresa.

Posee una estructura y procesos orientados a conocer al cliente, para entender sus necesidades y trabajar de forma colaborativa en crear y retener clientes, los más rentables. Cuenta con procesos, personas, datos y herramientas

orientados a entregar experiencias satisfactorias que generen lealtad de los clientes. Su mejor estrategia comercial es el desarrollo de relaciones rentables con sus clientes a largo plazo.

Siempre busca la “Excelencia en la Relación con los Clientes”

Uno de los principales factores de éxito para lograr una compañía orientada al cliente es transformar la cultura y enfocarla al cliente. Las compañías que han sido exitosas en esta transformación han desarrollado seis atributos claros de la cultura orientada al cliente que se describen a continuación:

1. Interactuar activamente con los clientes individualmente para entender sus necesidades individuales, preferencias, deseos, gustos y lo que nos les gusta.
2. Registrar, analizar y compartir el conocimiento de los clientes en toda la organización.
3. Mayor énfasis en la retención de clientes que en la adquisición de nuevos clientes.
4. Comprometerse a la mejora continua de servicio al cliente, incluyendo el aprendizaje de errores y compartir estas lecciones en toda la organización.
5. Empoderar a los empleados a tomar decisiones en el momento que faciliten experiencias personalizadas de los clientes.
6. Asegurar la medición constante de indicadores de cada aspecto de la experiencia del cliente y conocer como estos se relacionan con los resultados de negocio de la compañía.

El Servicio al Cliente:

- No es una moda, es una necesidad.
- No es una campaña temporal, es una estrategia que requiere practicarse todos los días.
- No es solamente una tarea de ventas, es una tarea de todos los que trabajan en la organización.

- No es un gasto, es una fuente permanente de ventas y utilidades.
- No es una buena intención, es una estrategia de negocios fundamental para seguir participando en el mercado.
- No es un objetivo, es parte de la misión de la empresa.

La Cultura Orientada a los Clientes

- Ponga atención en la voz del cliente
- Comprenda quién es el cliente
- Escuche al cliente e identifique sus posibles necesidades (actuales y futuras) que puedan ser cubiertas por sus servicios
- Comprenda el negocio del cliente y trate de ayudarlo a crecer en él
- Trate de cambiar a sus clientes de cliente a miembro de un grupo y obtendrá lealtad
- Cree una cultura de cliente real a todos los empleados
- Entregue servicios a la medida de las necesidades del cliente de la manera más óptima a los ojos del cliente y que sea costo-efectiva
- Brinde servicios de valor agregado y preferentemente relacionados, obtendrá lealtad
- Sea proactivo en lugar de reactivo
- Póngase en la situación del cliente
- Cumpla sus promesas
- Mantenga al cliente informado
- Valide cada acción realizada en favor del cliente
- Enfoque a que el personal de la empresa esté donde y cuando el cliente lo necesite
- Desarrolle grupos de usuarios para obtener retroalimentación sobre el servicio
- Implemente una atención uno a uno con el cliente (El momento de la verdad)
- Garantice un nivel de servicio superior al esperado por el cliente

- Evalúe la efectividad del mecanismo utilizado para satisfacer las necesidades del cliente

QUE BUSCAN LOS CLIENTES?

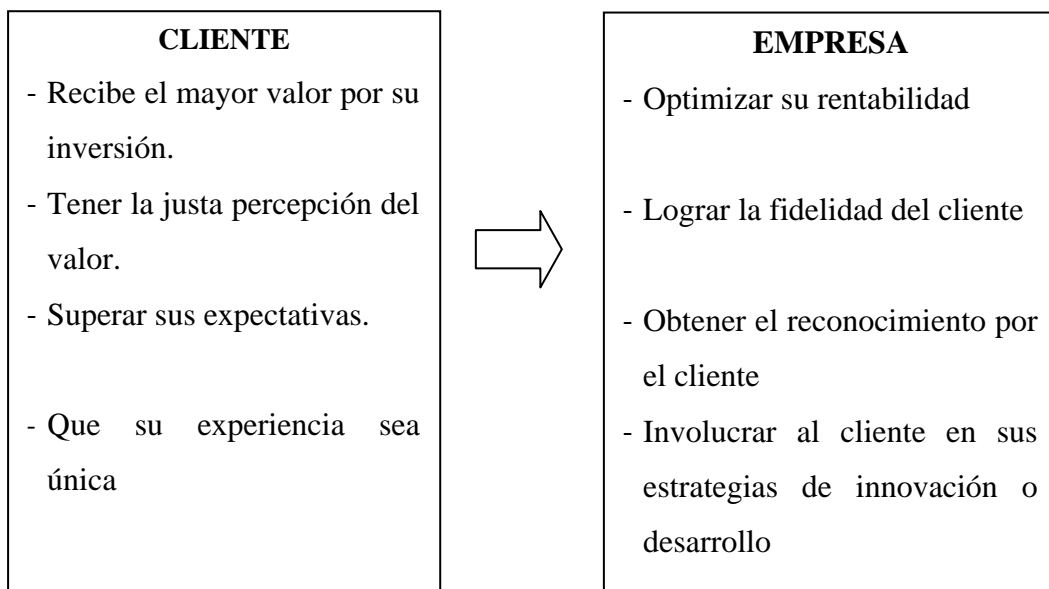
Los clientes NO buscan el producto o servicio más “BARATO”, con su connotación de baja calidad.

Más bien persiguen “EL MEJOR VALOR A CAMBIO DE SU DINERO

Esto se va realizar mediante la EXPERIENCIA que nuestros clientes obtengan.

Nuestro cliente valora la experiencia!

Gráfico 22: Cultura Organizacional Orientada a las Ventas



Elaborado por: Investigadora

Una cultura orientada a ventas debe tener como base lograr la mejor experiencia para el cliente.

La cultura orientada a ventas requiere la participación de TODOS los actores en un establecimiento.

INCREMENTO EN VENTAS → Resultado de una cultura bien cimentada

Tabla 25: Plan de Acción

A continuación se realizará varias actividades tendientes a lograr este objetivo:

ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS
Pre- Análisis de la Organización.	Conocer cómo surge la organización, sus fundadores, productos, servicio, cambios de estructuras que ha tenido o de otro tipo, éxitos y fracasos, etc.	Ing. Fernanda Aldás Ing. Patricio Villacís	2 semanas	Humano: Directivos, asesor y empleados Materiales: Estados Financieros Memorias Materiales de oficina
Estudio de la Organización en su Entorno.	Obtener un conocimiento detallado y completo de la organización en su interacción con el entorno.	Ing. Fernanda Aldás Ing. Patricio Villacís	2 semanas	Humano: Directivos, asesor y empleados Materiales: Estados Financieros Instrumentos legales, manual de organización, procedimientos y normas, salida de almacenes, productos. Materiales de oficina
Estudio Organizativo Jerárquico - Servicio de la Organización.	Conocer cómo está organizada internamente la organización, cómo realiza sus actividades fundamentales, productos, servicio, innovación, etc.	Ing. Fernanda Aldás Ing. Patricio Villacís	2 semanas	Humano: Directivos, asesor y empleados Materiales: informes estadísticos y contables, organigramas. Materiales de oficina
Estudio de las Funciones, Actividades y Tareas.	Conocer cómo se realizan las funciones, actividades y tareas de la organización, régimen de	Ing. Fernanda Aldás Ing. Patricio Villacís	2 semanas	Humano: Directivos, asesor y empleados Materiales: Manuales de normas, organización y

	trabajo, el funcionamiento del Sistema de los Recursos Humanos, Sistema de Calidad, etc.			procedimientos. Materiales de oficina
Caracterización de los trabajadores.	Conocer el clima real y deseado entre los integrantes, su integración, conflictos, motivaciones, normas, hábitos, costumbres, forma de vestir, existencias de subculturas, entre otros elementos.	Ing. Fernanda Aldás Ing. Patricio Villacís	2 semanas	Humano: Directivos, asesor y empleados Materiales: manuales de normas, organización y procedimientos, encuestas, entrevistas, Materiales de oficina
Caracterización del Consejo de Dirección.	Conocer la orientación en cuanto a la toma de decisiones, y otras características fundamentales en cuanto a la forma de dirigir la actividad, motivaciones, utilización de su tiempo, integración como grupo de dirección, cómo conducen las reuniones, grado de participación en la solución de problemas, la delegación de autoridad.	Ing. Fernanda Aldás Ing. Patricio Villacís	2 semanas	Humano: Directivos, asesor y empleados Materiales: manuales de normas, organización y procedimientos. materiales de oficina
Diagnóstico de	Informar sobre	Ing. Fernanda	2	Humano:

la Cultura Organizacional.	los resultados del estudio realizado. Se puede hacer por escrito, a manera de informe o de forma oral.	Aldás	semanas	Directivos, asesor y empleados Materiales: Informe del estudio realizado (impreso) materiales de oficina
Identidad de sus miembros	Identificarse con la organización y con los objetivos deseados.	Ing. Patricio Villacís Ing. Fernanda Aldás	1 semana	Humano: Directivos, asesor empleados Materiales de oficina
Énfasis en las ventas	Demostrar énfasis en las actividades realizadas, para alcanzar metas deseadas.	Ing. Patricio Villacís Ing. Fernanda Aldás	1 semana	Humano: Directivos, asesores y empleados Materiales de oficina
Excelente servicio	Conseguir mayor cantidad de clientes y al mismo tiempo mayor rentabilidad mediante las reglas establecidas.	Ing. Patricio Villacís Ing. Fernanda Aldás	1 semana	Humano: Directivos, asesores y empleados Materiales de oficina
Lo cotidiano del comportamiento observable	Definir el lenguaje y los gestos utilizados, los rituales, las rutinas y procedimientos que utilizan al momento de interactuar con los clientes.	Ing. Patricio Villacís Ing. Fernanda Aldás	2 semana	Humano: Directivos, asesores y empleados Materiales: Manual de procesos Materiales de oficina
Las normas y reglas	Plantear las normas y reglas que se necesitara al momento de	Ing. Patricio Villacís Ing. Fernanda Aldás	2 semana	Humano: Directivos, asesores y empleados Materiales

	interactuar con los clientes.			Plan estratégico Materiales de oficina
Los valores dominantes	Especificar los valores dominantes que se utilizara en el momento de realizar una venta.	Ing. Patricio Villacís Ing. Fernanda Aldás	1 semana	Humano: Directivos, asesores y empleados Materiales: Plan estratégico Materiales de oficina
Las reglas de juego	Definir claramente las reglas del juego orientadas al objetivo deseado	Ing. Fernanda Aldás Ing. Patricio Villacís	1 semana	Humano: Directivos, asesores y empleados Materiales: Planeación estratégica Materiales de oficina
Ventajas competitivas	Establecer la combinación de eficiente de capacidades y recursos que permiten diferenciar a la organización de sus competidores	Ing. Fernanda Aldás Ing. Patricio Villacís	1 semana	Humano: Directivos, asesores y empleados. Materiales: Manual de procedimientos Materiales de oficina

Elaborado por: Investigadora

Al implantar la propuesta se pretende aumentar la satisfacción del cliente ya que según las encuestas realizadas la satisfacción del servicio se encuentra en 53,45% y se pretende alcanzar a un 80% de satisfacción, lo que faltaría 26,55% que deberíamos enfocarnos en las personas que dijeron que la satisfacción del servicio se encontraba en la escala de casi siempre y a veces.

Al mismo tiempo se pretende aumentar las ventas mensuales en un 10% ya que si se alcanzará el objetivo en menos de un año se recuperaría lo invertido en la propuesta.

6.8 ADMINISTRACIÓN

Estructura

Gráfico 23: Organigrama Estructural



Elaborado por: Investigadora

Tabla 26: Cronograma de Actividades

Nº	ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
1	Pre-análisis de la Organización	■					
2	Estudio de la Organización en su Entorno		■				
3	Estudio Organizativo Jerárquico - servicio de la Organización			■			
4	Estudio de las Funciones, Actividades y Tareas.				■		
5	Caracterización de los trabajadores.				■		
6	Caracterización del Consejo de Dirección.					■	
7	Diagnóstico de la Cultura Organizacional					■	
8	Identidad de sus miembros						■
9	Énfasis en las ventas						■
10	Servicio excelente						■
11	Lo cotidiano del comportamiento observable						■
12	Las normas y reglas						■
13	Los valores dominantes						■
14	Las reglas de juego						■
15	Ventajas competitivas						■

Elaborado por: Investigadora

Tabla 27: Presupuesto

ACTIVIDADES	RECURSOS	FINANCIAMIENTO
Pre- Análisis de la Organización.	Humano: Directivos, asesor y empleados Materiales: Estados Financieros Memorias, materiales de oficina.	70
Estudio de la Organización en su Entorno	Humano: Directivos, asesor y empleados Materiales: Estados Financieros, Instrumentos legales, manual de organización, procedimientos y normas, salida de almacenes, productos, materiales de oficina.	70
Estudio Organizativo Jerárquico - Servicio de la Organización	Humano: Directivos, asesor y empleados Materiales: informes estadísticos y contables, organigramas. Materiales de oficina.	70
Estudio de las Funciones, Actividades y Tareas.	Humano: Directivos, asesor y empleados Materiales: manuales de normas, organización y procedimientos, materiales de oficina.	70
Caracterización de los trabajadores	Humano: Directivos, asesor y empleados Materiales: manuales de normas, organización y procedimientos, encuestas, entrevistas, materiales de oficina.	70
Caracterización del Consejo de Dirección	Humano: Directivos, asesor y empleados Materiales: manuales de normas, organización y procedimientos,	70

	materiales de oficina.	
Diagnóstico de la Cultura Organizacional.	Humano: Directivos, asesor y empleados Materiales: Informe del estudio realizado (impreso), materiales de oficina.	70
Identidad de sus miembros	Humano: Directivos, asesor empleados, materiales de oficina.	85
Énfasis en las ventas	Humano: Directivos, asesores y empleados, materiales de oficina.	85
Servicio excelente	Humano: Directivos, asesores y empleados, materiales de oficina.	85
Lo cotidiano del comportamiento observable	Humano: Directivos, asesores y empleados Materiales: Manual de procesos, materiales de oficina.	160
Las normas y reglas	Humano: Directivos, asesores y empleados Materiales: Plan estratégico, materiales de oficina.	160
Los valores dominantes	Humano: Directivos, asesores y empleados Materiales: Plan estratégico, materiales de oficina.	85
Las reglas de juego	Humano: Directivos, asesores y empleados Materiales: Planeación estratégica, materiales de oficina.	85
Ventajas competitivas	Humano: Directivos, asesores y empleados. Materiales: Manual de procedimientos Materiales de oficina.	85

TOTAL	1320
--------------	------

Elaborado por: Investigadora

La presente propuesta será financiada por el Propietario de la empresa.

El presupuesto se divide en los siguientes recursos:

- Asesor directo: \$30 por semana
- Capacitador: \$20 por hora, las cuales va ser dos horas a la semana.
- Sala de capacitación: 5 dólares por capacitación, la cuál va ser 2 horas a la semana.
- Materiales de oficina que se ha designado \$10 por cada actividad.

6.9 PREDICCIÓN DE LA EVALUACIÓN

El monitoreo se realizará a la culminación de cada actividad a realizarse y la evaluación se efectuará al finalizar el cumplimiento de los objetivos es decir al culminar con la propuesta, para así poder realizar una retroalimentación y mejorar todas las falencias que enfrentaba la empresa.

La cuál nos permitirá cumplir a cabalidad todas y cada una de los planes de acciones propuestos en tiempos y movimientos de esta manera ayudando a tomar decisiones oportunas en el momento oportuno que permitan mejorar la cultura organizacional en la empresa “Comercial V&M” y como consecuencia aumentar las ventas del día a día. Los encargados de evaluar serán el gerente y el asesor.

Los cuales analizarán los montos de ventas mensuales de la agencia y comparar con los anteriores si existe mayor demanda de los productos y servicios comprobando que los planes de acciones está funcionando correctamente como se había planificado y logrando los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

BATEMAN, T. (2009) *Administración, Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*, 8va Edición. México.

CARTHY, J. (2005) *Comercialización*. 3ra Edición. Editorial Continental. México

CASTRO, E. NAVARRO, A. PERAL, B. (2006). *Dirección de la fuerza de ventas*. Editorial Esic. Madrid.

CRON, D. (2007). *Administración de ventas*. Editorial. LIMUSA, S.A. México

CHIAVENATO, I. (2011) *Administración de Recursos Humano, El Capital Humano de las Organizaciones*. 9na edición, Mc Edición, Mc Graw Hill Interamericana, Editores SA de CV. México.

CHIAVENATO, I. (2009) *Comportamiento Organizacional*. Segunda edición. México

ESPINDOLA (2010) *Marketing Mix*, Thomson editorial, España

ESCRIBANO, G., (2006). *Políticas de Marketing*. Editorial Thomson. Madrid.

FERREL (2008) *Imagen Corporativa*, Mc Graw – Hill editors, México

GARETH, R. (2010) *Administración Contemporánea*. Sexta edición. México

GÓMEZ, F. Y (2006). *Operaciones de Ventas*. Editorial Thomson. Madrid

HERRERA, L. (2002) *Tutoría de la Investigación*. Editorial AFEFCE. Quito

KOONTZ H Y WEHRICH, H. (2009) *Elementos de la Administración S.A...* 5ª. Edición Mc Graw – Hill. México.

KOTLER, P. y (2008). *Fundamentos de Marketing*. 8ª Edición. Editorial, Pearson Educación. México.

MORRIS, D. (2005). *Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Mc Graw Hill. México.

PHILIP, K. Y ARMSTRANG, G. (2012) *Marketing*, 14va Edición, Apolo S.A de C.V. México

PEDERSON, C. (2008) *Ventas Principios y Métodos*, 7ma Edición. Argentina

PHILIPS, P. (2010) *Marketing Internacional*, 14a edición, Editorial Interamericana, México

ROJAS, P. (2004) *Desarrollo Organizacional y Gerencial; Un Enfoque Estratégico*, 2da edición, Ecuador

STEPHEN, P. (2010) *Administración*. 10ma edición. México

ZUANI, E. (2005) *Introducción a la administración de organizaciones*. 1a edición. Editorial Valletta. Florida.

Tesis

TAPIA, J. (2005) “Incidencia del modelo organizacional de departamentalización por funciones en el posicionamiento de mercado de distribuidora “BALSECA”, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato”.

ESCOBAR, M. (2002). “Elaboración del manual de funciones de la corporación regional del desarrollo sierra centro “CORSICEN”. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica Ambato”.

APONTE, L. (2011), “El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A”, en la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas”

URIA, D. (2011), “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cia. Ltda.” de la ciudad de Ambato, en la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas”

RIVAS, G. (2006), “La Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral del Personal adscrito al “Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño” C.A, en la Universidad del Oriente, Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas”

JIMÉNEZ, Nelsy. (2009) Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”, Universidad Veracruzana, Instituto de Salud Pública. México

DIRECCIONES ELECTRONICAS

<http://www.monografias.com/trabajos36/administracion-y-gerencia/administracion-y-gerencia.shtml>

Administración

<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

Organización

<http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml>

Desarrollo Organizacional

<http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>

Cultura Organizacional

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3639/Normas-en-tu-empresa>

Normas

<http://www.mitecnologico.com/Main/FuncionesCulturaOrganizacional>

Funciones

<http://www.monografias.com/trabajos29/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>

Tipos

<http://www.monografias.com/trabajos17/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>

Elementos

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mbv.htm>

Valores Organizacionales

<http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>

Características

http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm

Grupos de Trabajo

http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm

Mercadotecnia

http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm

Comercialización

http://www.gestiondeventas.com/estrateg_ventas.htm

Estrategias de Ventas

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/mar/ventas.htm>)

Ventas

<http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

Análisis competitivo

[http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_(econom%C3%ADa))

Consumidores

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/mar/canales.htm>

Canales de distribución

<http://www.monografias.com/trabajos72/tipos-tecnicas-ventas/tipos-tecnicas-ventas.shtml>

Técnicas de Ventas

ANEXOS

Anexo N° 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Investigador

Anexo N° 2

UBICACIÓN DE LA EMPRESA



ANEXO N° 4

ENTREVISTA

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Entrevista No.....

**ENTREVISTA SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA
EN LAS VENTAS EN LA EMPRESA COMERCIAL V&M**

GUIA DE ENTREVISTA

Conociendo que usted es una persona versada en este aspecto, deseo pedirle de manera más comedida se sirva contestar algunas preguntas.

- 1. ¿Cree usted que “Comercial V&M” está bien organizada?**

- 2. ¿“Comercial V&M” cuenta con una cultura organizacional?_____**

- 3. ¿Qué tipo de valor organizacional cree usted que más le hace falta a su Empresa?**

4. **¿Los miembros de su organización cumplen eficientemente con la gestión encomendada?**

5. **¿Existe estrategias culturales en su empresa?**

6. **¿Son rígidas las normas y procedimientos vigentes?**

7. **¿Cree que su empresa aplica la eficiencia y eficacia?**

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____

FECHA DE APLICACIÓN: _____

Anexo N° 5

ENCUESTA

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN MARKETING II VERSIÓN**

Cuestionario No.....

**ENCUESTA SOBRE LA SITUACION ACTUAL EN LA QUE SE ENCUENTRA
LA EMPRESA “COMERCIAL V&M”, DIRIGIDA A CLIENTES INTERNOS Y
EXTERNOS**

OBJETIVO:

Identificar como incide la cultura organizacional mediante un análisis de la realidad para aumentar el volumen de ventas en la empresa “Comercial V&M”.

INSTRUCCIONES:

Por favor, lea detenidamente cada pregunta antes de responderla, marque con una X la respuesta correcta.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

Gracias por su Colaboración.

CUESTIONARIO

1. Género

- Masculino ()
Femenino ()

2. ¿Señale que tipo de cliente es?

- Frecuente ()
Ocasional ()

3. Cree usted que la formación cultural de los empleados de la empresa “Comercial V&M” es

- Sobresaliente ()
Muy Buena ()
Buena ()
Regular ()
Deficiente ()

4. Al momento de ingresar a la empresa “Comercial V&M” la conducta de los empleados es?

- Sobresaliente ()
Muy Buena ()
Buena ()
Regular ()
Deficiente ()

5. Cree usted que los empleados de la empresa “Comercial V&M” están comprometidos con su trabajo?

- Siempre ()
Casi siempre ()
A veces ()
Casi nunca ()
Nunca ()

6. Valores Organizacionales cree usted que tiene la empresa “Comercial V&M”?

- Respeto ()
Mejoramiento y proactividad ()
Confianza ()
Profesionalismo ()
Amor al trabajo ()
Honradez ()
Otros

7. ¿Le brinda confianza la empresa al momento de la compra?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

8. ¿Está satisfecho del servicio que ofrece la empresa “Comercial V&M”?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

9. ¿Cómo califica usted a la empresa?

- Sobresaliente ()
- Muy Buena ()
- Buena ()
- Regular ()
- Deficiente ()

10. ¿Cuál de estas alternativas cree que es una verdadera fortaleza para “Comercial V&M”?

- Personal ()
- Producto ()
- Servicio ()

11. ¿Usted cree que si en la empresa “Comercial V&M” se implementará estrategias culturales incrementaría la adquisición de los productos?

- Si ()
- No ()

12. ¿Cómo califica usted al producto que ofrece la empresa “Comercial V&M”?

- Sobresaliente ()
- Buena ()
- Buena ()
- Regular ()
- Deficiente ()

13. ¿Está usted satisfecho con los beneficios que le ofrece en la empresa “Comercial V&M”

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

14. Con que frecuencia adquiere los productos de la empresa “Comercial V&M”

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

15. ¿Con qué frecuencia usted ha tenido problemas con los productos o servicios en la empresa “Comercial V&M”

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

16. ¿Considera usted que los precios por los productos que ofrece empresa “Comercial V&M” al público están acorde al bolsillo del público?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

17. ¿Al momento de la compra usted puede observar una?

- Atención Personalizada ()
- No Personalizad ()

18. ¿Cuándo usted adquiere un producto de la empresa “Comercial V&M” que es lo que más le llama la atención?

- Calidad ()
- Empaque ()
- Diseño ()
- Marca ()

NOMBRE DEL ENCUESTADOR:

FECHA DE APLICACIÓN:

Anexo N° 6

FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO	
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
FICHA DE OBSERVACION No.....	
Objeto de estudio
Lugar de observación
Fecha de observación
Nombre del investigador
DESCRIPCION DE LA INFORMACION	
INTERPRETACION DE LA OBSERVACION	

Anexo N° 7
FICHA NEMOTÉCNICA

Ficha No.	TITULO DE LA OBRA
AUTOR.....	PAGINA..... EDICION..... AÑO.....
EDITADO EN..... FECHA.....	
ORIGEN DEL DATO:	

Anexo N° 8

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1801720119001
APELLIDOS Y NOMBRES: VILLACIS CANSECO JORGE PATRICIO
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 07/05/1951 FEC. ACTUALIZACIÓN: 21/05/2011
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/01/2005 FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:
FEC. INSCRIPCIÓN: 08/04/2005 FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
VENTA AL POR MENOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCION

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: SANTA ROSA Calle: GONZALEZ SUAREZ Número: 6/N
Intersección: ELOY ALFARO Referencia: FRENTE AL PARQUE CENTRAL Teléfono: 032754871
DOMICILIO ESPECIAL:

- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
 - * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán escogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 ABIERTOS: 1
JURISDICCION: \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA CERRADOS: 0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: PACEDENO Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1690 Fecha y hora: 21/05/2011 15:32:11

Anexo N° 9

MATRIZ DE ENTREVISTA

PREGUNTAS	PRESIDENTE Ing. Patricio Villacís	VICEPRESIDENTE Sra. Rocío Miño
¿Cree usted que “Comercial V&M” está bien organizada?	Planificamos para lograr el propósito de los negocios, que es lograr día a día unas ventas exitosas, pero siempre nos va a faltar el conocimiento del mercado, reglas claras en el manejo de la organización, de compromiso y sobre todo participación de los empleados en nuestros objetivos.	Como todas las empresas no siempre se están bien organizada siempre va a ver algo que nos falte para estar completamente organizados.
¿“Comercial V&M” cuenta con una cultura organizacional?	Si pero solo la conoce la dirección, falta inculcarles a los miembros de la misma.	Si pero no se cumple completamente con la cultura organizacional existente.
¿Qué tipo de valor organizacional cree usted que más le hace falta a su empresa?	Creo que un valor muy importante que le hace falta a la empresa es el compromiso de los empleados con la empresa, ya que así caminaremos juntos hacia el éxito de la misma.	El valor que le faltaría a la empresa es la excelencia porque por medio de ella alcanzaríamos las metas deseadas.
¿Los miembros de su organización cumplen eficientemente con la gestión encomendada?	La cumplen pero no eficientemente, es decir sin errores y utilizando lo menos posible de recursos y tiempo.	No completamente ya que a veces la realizan a medias o de mala gana, ya que se demoran mucho en la entrega del producto.
¿Existe estrategias culturales en su empresa?	Existe estrategias pero no culturales.	No existe
¿Son rígidas las normas y procedimientos vigentes?	No lo son ya que se tiene mucha consideración con los empleados y cuando no cumplen alguna norma no se les obligan a cumplirlas se las deja que ellos se den cuenta lo que hacen bien o mal.	Las normas y procedimientos lo realizan al cumplir su trabajo, pero no son tan rígidas.
¿Cree que su empresa aplica la eficiencia y eficacia?	No completamente ya que si se realizará las dos juntas se lograría más rápido el proceso de entrega de producto.	La eficacia creo que sí y la eficiencia les faltan mucho a los empleados para alcanzarla.

Elaborado por: Investigadora